

Fernanda Geremias Leal

**COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS REQUERIDAS PELA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau.

Florianópolis
2014

Ficha de identificação da obra elaborada pela autora, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Leal, Fernanda Geremias

Competências secretariais requeridas pela UFSC / Fernanda Geremias Leal ; orientador, Marcos Baptista Lopez Dalmau - Florianópolis, SC, 2015. 213 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Secretário-executivo. 3. Competências. 4. Universidade Federal. I. Dalmau, Marcos Baptista Lopez. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

FERNANDA GEREMIAS LEAL

**COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS REQUERIDAS PELA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 29 de dezembro de 2014.

Prof. Marcos Venicius Andrade de Lima, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Raquel Carolina Souza Ferraz D’ely, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dra.
Universidade Federal da Fronteira Sul

Dedico este trabalho à minha amada
família.

“Uma nova forma de alquimia é necessária na organização. Vamos chamá-la de competência.”
(DURAND, 2000, p. 7, tradução da autora)

RESUMO

Esta dissertação resulta de um estudo sobre competências secretariais no contexto da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O objetivo geral foi analisar as competências requeridas por essa Universidade em comparação ao perfil profissiográfico do secretário-executivo, com vistas ao melhor aproveitamento do potencial de contribuição dos ocupantes desse cargo. Metodologicamente, a pesquisa se refere a um estudo de caso de natureza indutiva, descritiva, exploratória e predominantemente qualitativa, realizado a partir dos pressupostos da Gestão por Competências. Os dados, coletados por meio de pesquisas documentais, questionários e entrevistas semiestruturadas, foram analisados por análise de conteúdo. Os resultados permitiram compreender o panorama e as perspectivas dos secretários-executivos da UFSC em relação aos diversos sistemas que caracterizam sua atuação: a) processo de seleção; b) critérios de distribuição e mudanças de setor; c) funções de chefia; d) formação, aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento de competências; e) percepções dos gestores; f) níveis de satisfação; g) aproveitamento do potencial de contribuição; h) campos do conhecimento fundamentais e competências técnicas e comportamentais requeridas. Verificou-se que, de modo geral, os secretários-executivos não são bem aproveitados pela UFSC. Acredita-se, no entanto, que o desenvolvimento ou aperfeiçoamento das competências requeridas, associado à reestruturação do sistema de gestão de pessoas adotado para o cargo, permitirá que os servidores utilizem seu potencial para atuar junto às lideranças da Instituição na execução de metas e objetivos organizacionais, bem como para desempenhar atividades estratégicas de alta relevância, lendo, interpretando, analisando e assumindo postura crítica em relação ao ambiente em que estão inseridos.

Palavras-chave: Secretário-executivo. Competências. Universidade Federal.

ABSTRACT

This thesis results of a study about secretarial competencies in the context of Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). The overall goal was to analyze the competencies required by this University in comparison to the professional profile of the executive assistant, in order to better exploit the potential contribution of the professionals that occupy this position. Methodologically, the research refers to a case study of inductive, descriptive, exploratory and predominantly qualitative nature, held from the perspective of the Competencies Management model. The data were collected through document research, questionnaires and semi-structured interviews and analyzed by content analysis. The results allowed us to understand the outlook and perspectives for the UFSC executive assistants in relation to the various systems that characterize their performance: a) selection process; b) distribution criteria and department changing; c) managerial duties; d) training, professional and competencies development; e) perceptions of managers; f) levels of satisfaction; g) harnessing of potential contribution; h) fundamental fields of knowledge and required technical and behavioral competencies. The results demonstrated that, in general, UFSC executive assistants do not contribute as much as they could. We believe, however, that the development or improvement of the required secretarial competencies, associated with a restructure in the people management system adopted for this position, will allow them to use their potential to help the Institution leaders in the implementation of organizational goals and objectives, as well as to perform strategic activities of high relevance, reading, interpreting, analyzing and critiquing the environment in which they work.

Keywords: Executive Assistant. Competencies. Federal University.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Interdependência e complementariedade das dimensões de competência.....	43
Figura 2	Subsistemas da Gestão por Competências.....	48
Figura 3	Competências centrais e superficiais.....	52
Figura 4	Estruturação da profissão de secretário-executivo no Brasil.....	62
Figura 5	Delineamento da pesquisa.....	76
Figura 6	Perfil geral dos secretários-executivos da UFSC.....	115
Figura 7	Distribuição geral dos secretários-executivos da UFSC no primeiro semestre de 2014.....	119
Figura 8	Campos do conhecimento requeridos aos secretários-executivos da UFSC.....	153

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Exemplo de competência associada a referenciais de desempenho.....	37
Quadro 2	Correntes de estudo sobre competência.....	38
Quadro 3	Ações que revelam competências.....	39
Quadro 4	Alterações nos processos organizacionais que influenciaram a promoção do modelo de Gestão por Competências.....	45
Quadro 5	Atribuições do secretário-executivo - Lei n.º 7.377/1985.....	60
Quadro 6	Descrição da profissão de secretário-executivo na CBO.....	64
Quadro 7	Competências do egresso de Secretariado Executivo - Resolução n.º 3/2005/MEC.....	66
Quadro 8	Distribuição dos cargos por nível de classificação e requisitos para ingresso.....	69
Quadro 9	Relação entre as atribuições do secretário-executivo segundo a legislação e as atribuições do secretário-executivo das IFES segundo a descrição do cargo.....	71
Quadro 10	Atividades típicas do ocupante do cargo de Secretário-executivo nas IFES.....	73
Quadro 11	Breve caracterização dos participantes da pesquisa....	78
Quadro 12	Participantes da pesquisa definidos para o alcance dos objetivos específicos.....	80
Quadro 13	Distribuição dos secretários-executivos da UFSC no primeiro semestre de 2014.....	80
Quadro 14	Participantes da pesquisa e técnicas de coleta de dados definidas para o alcance dos objetivos específicos.....	82
Quadro 15	IES públicas federais e estaduais que contemplam curso de bacharelado em Secretariado Executivo.....	85
Quadro 16	Campos do conhecimento e principais disciplinas dos cursos de Secretariado Executivo das IES públicas federais e estaduais.....	90
Quadro 17	Categorias construídas para análise dos concursos públicos para secretário-executivo da UFSC.....	105
Quadro 18	Categorização das questões específicas dos concursos públicos para secretário-executivo da UFSC.....	107

Quadro 19	Distribuição inicial dos secretários-executivos da UFSC nomeados pelo Edital n.º 18/DDPP/2008.....	116
Quadro 20	Distribuição inicial dos secretários-executivos da UFSC nomeados pelo Edital n.º 80/DDPP/2011.....	117
Quadro 21	Distribuição detalhada dos secretários-executivos da UFSC no primeiro semestre de 2014.....	119
Quadro 22	Motivações dos secretários-executivos para mudança de setor.....	122
Quadro 23	Descrição da função de coordenador de apoio administrativo.....	126
Quadro 24	Cursos de capacitação oferecidos pela UFSC relacionados à profissão de secretário-executivo.....	130
Quadro 25	Comparativo de atividades desenvolvidas por secretários-executivos em setores da UFSC de diferentes naturezas	145
Quadro 26	Relação das atividades desenvolvidas pelos secretários-executivos da UFSC aos campos do conhecimento que caracterizam sua formação e suas atribuições segundo a legislação.....	146
Quadro 27	Percentual de utilização total dos campos do conhecimento pelos secretários-executivos da UFSC	156
Quadro 28	Áreas mais utilizadas pelos secretários-executivos da UFSC.....	157
Quadro 29	Competências secretariais técnicas e comportamentais requeridas pela UFSC.....	159
Quadro 30	Resumo das recomendações para o melhor aproveitamento do potencial de contribuição dos secretários-executivos da UFSC.....	171

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPSEC	Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado
CA	Colégio de Aplicação
CAA	Coordenador de Apoio Administrativo
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CCA	Centro de Ciências Agrárias
CCE	Centro de Comunicação e Expressão
CFH	Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CTC	Centro Tecnológico
DLLE	Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FENASSEC	Federação Nacional das Secretárias e Secretários
FG	Função Gratificada
GR	Gabinete da Reitoria
HU	Hospital Universitário
IBL	Instituto Brasileiro Legislativo
IES	Instituições de Ensino Superior
IFBA	Instituto Federal da Bahia
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFMT	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
TEM	Ministério do Trabalho e Emprego
NDI	Núcleo de Desenvolvimento Infantil
ODC	Órgãos Deliberativos Centrais
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PCCTAE	Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPP	Plano Político Pedagógico
PRDHS	Pró-reitoria de Desenvolvimento Humano e Social
PROEX	Pró-reitoria de Extensão
PROGRAD	Pró-reitoria de Graduação
PROPESQ	Pró-reitoria de Pesquisa
PRPE	Pró-reitoria de Pesquisa e Extensão

PUCRCE	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SEGESP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SINSESC	Sindicato dos Profissionais de Secretariado de Santa Catarina
SEPEX	Semana de Ensino, Pesquisa e Extensão
SINTER	Secretaria de Relações Internacionais
TAE	Técnico-administrativo em Educação
TGA	Teoria Geral da Administração
UEL	Universidade Estadual de Londrina
UEM	Universidade Estadual de Maringá
UEPA	Universidade do Estado do Pará
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFERSA	Universidade Federal do Semiárido
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UFOPA	Universidade Federal do Oeste do Paraná
UFRR	Universidade Federal de Roraima
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UNESPAR	Universidade Estadual do Paraná
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro-Oeste
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UNIOESTE	Universidade Estadual do Oeste do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	23
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	23
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	25
1.3	OBJETIVOS.....	27
1.3.1	Objetivo geral.....	27
1.3.2	Objetivos específicos.....	27
1.4	JUSTIFICATIVA.....	28
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	29
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	31
2.1	DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS À GESTÃO DE PESSOAS.....	31
2.2	COMPETÊNCIA: UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO...	35
2.2.1	Dimensões da competência: uma relação de interdependência e complementariedade.....	40
2.3	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	44
2.3.1	Operacionalização da Gestão por Competências.....	47
2.3.2	Desenvolvimento de competências.....	49
2.4	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS IFES.....	53
2.5	COMPETÊNCIAS DO SECRETÁRIO-EXECUTIVO: O DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO PERFIL.....	60
2.5.1	Competências do secretário-executivo no contexto das IFES.....	68
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	76
3.1	TIPO DE ESTUDO.....	76
3.2	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	78
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	82
3.4	ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	86
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	88
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	89
4.1	O PERFIL PROFISSIOGRÁFICO DO SECRETÁRIO-EXECUTIVO.....	89
4.2	COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS REQUERIDAS PELA UFSC.....	102

4.2.1	Processo de seleção.....	102
4.2.2	Perfil geral.....	115
4.2.3	Critérios de distribuição e mudanças de setor.....	116
4.2.4	Funções de chefia.....	125
4.2.5	Formação, aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento de competências.....	127
4.2.6	Percepção da Secretaria de Gestão de Pessoas e dos gestores.....	133
4.2.7	Nível de satisfação e aproveitamento do potencial de contribuição.....	137
4.2.8	Atividades desenvolvidas e competências secretariais requeridas.....	142
4.3	RECOMENDAÇÕES PARA O MELHOR APROVEITAMENTO DO POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO DOS SECRETÁRIOS-EXECUTIVOS DA UFSC.....	161
4.3.1	Recomendações quanto aos processos de seleção dos secretários-executivos da UFSC.....	161
4.3.2	Recomendações quanto à distribuição dos secretários-executivos da UFSC.....	164
4.3.3	Recomendações quanto à designação de funções de chefia aos secretários-executivos da UFSC.....	166
4.3.4	Recomendações quanto à formação, ao aperfeiçoamento profissional e ao desenvolvimento de competências nos secretários-executivos da UFSC.....	167
4.3.5	Recomendações quanto à percepção dos gestores da acerca dos secretários-executivos da UFSC.....	169
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS.....	174
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	174
5.2	RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS.....	177
	REFERÊNCIAS.....	178
	APÊNDICE A - MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	191

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM A COORDENADORIA DO CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UFSC.....	192
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM A PRESIDÊNCIA DO SINSESC.....	193
APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS DIRIGENTES DOS SETORES DA UFSC EM QUE OS SECRETÁRIOS-EXECUTIVOS TRABALHAM.....	194
APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM A SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFSC.....	196
APÊNDICE F - QUESTIONÁRIO PARA OS SECRETÁRIOS-EXECUTIVOS DA UFSC.....	197
APÊNDICE G - DISTRIBUIÇÃO DE CARGA HORÁRIA EM CAMPOS DO CONHECIMENTO DOS CURSOS DE SECRETARIADO EXECUTIVO DAS IES PÚBLICAS FEDERAIS E ESTADUAIS.....	209

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo foi dividido em cinco seções. A primeira contextualiza o tema Gestão por Competências. A segunda apresenta a problematização do tema em relação às competências secretariais no contexto da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A terceira descreve os objetivos geral e específicos almejados, enquanto a quarta expõe as justificativas e motivações para a realização da pesquisa. A quinta, por fim, apresenta a estrutura proposta para a exposição dos capítulos da dissertação.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Uma série de políticas e ações implantadas pelo Governo Federal nos últimos dez anos promoveu a expansão da educação superior no Brasil. O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), em particular, instituído pelo Decreto n.º 6.096, de 24 de abril de 2007, incentivou a criação de diversas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) com estrutura *multicampi*, bem como a ampliação da infraestrutura das IFES já existentes, do número de cursos e matrículas e da contratação de servidores docentes e técnico-administrativos (BRASIL, 2014).

O pleno funcionamento dessas instituições, em uma conjuntura permeada pela complexidade, resultante de sua expansão, dos avanços tecnológicos, da intensificação do ritmo de mudanças e “do aumento quantitativo e qualitativo das demandas legitimamente advindas da sociedade” (BERGUE, 2011, p. 13), passou a requerer a reestruturação de seus sistemas organizacionais, assim como dos princípios, teorias e estratégias que as sustentavam.

Para que as IFES e demais instituições públicas federais dispusessem de profissionais com competências para lidar com os novos desafios apresentados à gestão universitária e pública, viabilizando a prestação de serviços com elevados níveis de efetividade e qualidade e cumprindo seu papel social, o Governo Federal precisou investir em políticas de pessoal e modelos inovadores de gestão.

Nesse sentido, foi instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), por meio do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Com vistas ao alcance de suas finalidades, dentre as quais se destaca a “adequação das competências requeridas

dos servidores aos objetivos da instituição” a partir do desenvolvimento permanente do servidor (BRASIL, 2006), a Gestão por Competências foi definida como um de seus instrumentos, compreendida para fins do Decreto como a

gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

O modelo de Gestão por Competências tem se destacado nas organizações públicas brasileiras por desvincular-se da tradicional visão de cargos e propor, como forma de alcance de resultados, o alinhamento das competências individuais às estratégias das organizações. Esse modelo ampara-se na aprendizagem individual e organizacional, por “orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos” (BRANDÃO, 2005, p. 11).

No momento em que o desenvolvimento de pessoas nas IFES passa a ser prioritário, cabe investigar quais competências são requeridas e devem ser desenvolvidas, para que essas instituições atendam às demandas apresentadas pela sociedade, que cultiva uma postura mais ativa e exigente.

Tosta et al (2011) destacam que em razão das dificuldades e desafios atrelados às IFES, elas devem preocupar-se em ir além das ações de capacitação voltadas ao seu corpo docente, e considerar como necessário o desenvolvimento dos servidores que realizam atividades administrativas, com vistas ao aperfeiçoamento da gestão universitária.

Os servidores responsáveis por desempenhar funções administrativas de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão nas IFES são os Técnico-administrativos em Educação (TAEs). Seu ingresso é realizado por meio de concurso público e sua carreira estrutura-se em cinco níveis de classificação, determinados pela escolaridade e demais requisitos de ingresso: A, B, C, D e E, sendo que a letra E representa os cargos de nível superior.

Um dos cargos de nível superior da carreira, o secretário-executivo, responsável pelo assessoramento aos dirigentes das IFES, foi escolhido como objeto de estudo desta investigação, pela

representatividade de suas funções em relação ao aperfeiçoamento da gestão universitária.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O cargo de secretário-executivo foi criado no âmbito das IFES durante o processo de enquadramento previsto no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), instituído pelo Decreto n.º 94.664, de 23 de julho de 1987.

Na ocasião, os servidores das IFES que desempenhavam as funções típicas de Secretariado e tinham diploma de nível superior em quaisquer áreas do conhecimento foram beneficiados pela Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985, que regulamenta a profissão, e passaram a ocupar o cargo de secretário-executivo por meio da obtenção do registro profissional:

Art. 2º Para os efeitos desta lei é considerado:

I - Secretário-executivo:

a) o profissional diplomado no Brasil por Curso Superior de Secretariado [...]

b) portador de qualquer diploma de nível superior que, na data de início da vigência desta lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionadas no art. 4º desta Lei (grifo da autora).

Somente após a implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), por meio da Lei n.º 11.091, de 11 de janeiro de 2005, foi autorizada a realização de concursos públicos para o cargo. Os profissionais da área, que atuavam prioritariamente no setor privado, passaram a também desenvolver suas atribuições no contexto organizacional da educação superior pública. Segundo o MEC (BRASIL, 2014), no primeiro semestre de 2014 havia 1.496 cargos de secretário-executivo ocupados nas IFES.

Apesar da quantidade significativa de profissionais da área atuando nessas organizações em todo o Brasil, e das transformações evidenciadas em seu perfil nas últimas três décadas (BORTOLOTTI, WILLERS, 2005; LASTA, DURANTE, 2008; NONATO JUNIOR,

2009; MARTINS et al, 2010), poucos estudos acadêmicos demonstram a forma como suas atribuições foram adequadas a esse contexto.

Igualmente, não há pesquisa na área que aponte se as estruturas curriculares dos cursos superiores brasileiros de Secretariado Executivo apresentam condições para formar profissionais com perfil que atenda às atuais necessidades das IFES, que requerem profissionais com “conhecimentos especializados para exercer as múltiplas funções de apoio exigidas por uma organização dessa natureza” (GRILLO, 1996, p. 19).

Bergue (2011) propõe uma reflexão acerca do papel e das funções dos secretários da administração pública contemporânea, ao afirmar que existem tensões que circundam esses profissionais, em especial no que diz respeito às suas competências: limites, alcances, espaços de atuação, relações de comunicação e poder.

Nas palavras do autor (2011, p. 219),

O acesso a informações por parte dos cidadãos, promovido pelo crescimento das ações de transparência e da difusão das tecnologias de informação, tem levado os gestores públicos a uma interface mais constante e próxima com a sociedade. Esse movimento, entre outras transformações, tem demandado um suporte de informações e conhecimento oriundos dos profissionais de assessoria.

Partindo-se do pressuposto de que existem competências específicas às funções secretariais dos servidores que assessoram os dirigentes da UFSC, é pertinente que se busque identificá-las e analisá-las, como forma de compreender sua atuação no arranjo organizacional.

Nesse sentido, a presente dissertação refere-se a um estudo de caso realizado na UFSC, onde trabalham 23 secretários-executivos efetivos e um cedido.

Diante do contexto apresentado e das demandas que o Governo Federal tem imposto às IFES por meio do Decreto n.º 5.707/2006 para que as competências dos servidores sejam a base para os subsistemas de gestão de pessoas, o problema de pesquisa que norteia o presente trabalho é: “Em que medida as competências secretariais requeridas pela UFSC estão aderentes ao perfil profissiográfico do secretário-executivo?”.

Para responder ao problema de pesquisa, foram definidos os objetivos geral e específicos, apresentados na próxima seção.

1.3 OBJETIVOS

A definição dos objetivos representa uma etapa fundamental para que a pergunta de pesquisa seja respondida. Os seguintes objetivos foram definidos para esta dissertação:

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar competências secretariais requeridas pela UFSC, em comparação ao perfil profissiográfico instituído para o secretário-executivo, com vistas ao melhor aproveitamento do potencial de contribuição dos ocupantes do cargo.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos, por sua vez, são:

- a) Conhecer o perfil profissiográfico do secretário-executivo.
- b) Compreender de que forma os currículos dos cursos de Secretariado Executivo das instituições de ensino superior (IES) públicas federais e estaduais contemplam competências que possam atender às necessidades da UFSC para o cargo de secretário-executivo.
- c) Compreender o panorama e as perspectivas dos secretários-executivos da UFSC em relação aos diversos sistemas que caracterizam sua atuação.
- d) Identificar se os gestores da UFSC conhecem as atribuições do cargo de secretário-executivo, de modo que possam potencializar as competências que eles apresentam;

1.4 JUSTIFICATIVA

Segundo Castro (1977), três critérios essenciais devem ser considerados na escolha de uma investigação científica: sua importância, originalidade e viabilidade.

O tema deste trabalho, competências secretariais da UFSC, foi socialmente relevante no cenário de expansão vivenciado por essa Instituição e demais IFES, bem como pela tendência de que as organizações públicas pensem a gestão de pessoas estrategicamente, a partir de processos de aprendizagem que lhes permitam alcançar a transformação (LIMA, SILVA, 2014).

Pelo fato de que as universidades são organizações necessárias ao desenvolvimento da sociedade, elas precisam se legitimar de forma dinâmica, apresentando profissionais competentes e cidadãos ativos (BÚRIGO, 2003; DEMO, 1991), o que requer o constante redesenho de suas competências.

Como assessor executivo, consultor, gestor e empreendedor, o secretário-executivo é em parte responsável pelo aperfeiçoamento dos processos da gestão (NONATO JUNIOR, 2009; CARVALHO, ANDRADE, 1999). Dessa forma, em um momento em que “as IFES passam por um processo de expansão por meio da ampliação de matrículas, cursos, campus, infraestrutura, de servidores docentes e técnico-administrativos” (BRASIL, 2014), é pertinente compreender o papel desse profissional no contexto da UFSC, de modo que possam ser identificadas ações capazes de ampliar o seu potencial de contribuição.

Em relação ao critério de originalidade, constata-se que a pesquisa abordou um tema ainda pouco estudado na agenda dos pesquisadores.

Um levantamento bibliográfico nos portais de periódicos Capes, *SciELO* e Domínio Público e nas revistas científicas que contemplam a área de Secretariado Executivo (Revista de Gestão e Secretariado; Revista Eletrônica de Ciências Administrativas e Econômicas; Revista Capital Científico; Revista Expectativa e Secretariado Executivo em Revista) demonstrou que são poucas as contribuições científicas recentes que tratam dos currículos que constituem os cursos superiores de Secretariado Executivo no Brasil (GALINDO et al, 2010; MARTINS et al, 2010; BILERT, BISCOLI, 2011; SABINO, ANDRADE JÚNIOR, 2011; GERARDIN et al, 2011; CIELO et al, 2014).

Também são raros os estudos que tratam dos profissionais de Secretariado Executivo no âmbito das IFES (BÍSCOLI, 2005; CRUZ, 2008; CUSTÓDIO et al, 2008; MARTINS, BARTALLO, 2010; OLIVEIRA et al, 2012; SILVA; 2013; OLIVEIRA, MORAES, 2013; SOUSA, 2014).

No caso específico das competências secretariais no contexto da UFSC, os únicos estudos prévios encontrados foram os realizados por esta autora (LEAL, FIATES, 2013; LEAL, DALMAU, 2013; LEAL, DALMAU, 2014).

Quanto à viabilidade, a pesquisadora dispôs de tempo e recursos disponíveis para desenvolver do trabalho, assim como teve acesso aos participantes da pesquisa por estar inserida na UFSC como pós-graduanda e servidora técnico-administrativa.

Acredita-se que os resultados serão significativos: para a autora, enquanto pesquisadora e participante do processo; para a administração da UFSC, que ao obter o mapeamento das competências secretariais requeridas e disponíveis poderá articular estratégias com vistas ao bom desempenho de sua gestão; para os secretários-executivos da UFSC, que a partir deste trabalho poderão compreender de forma mais ampla a sua função; para as demais IFES, que poderão rever, se necessário, o papel desempenhado pelos secretários-executivos do seu quadro de servidores; para o profissional de Secretariado em geral, que tem trabalhado na reconstrução de suas competências (BORTOLOTTI, WILLERS, 2005; LEAL, FIATES, 2013), mas encontra-se em um cenário de incerteza acadêmica pela falta de produções científicas capazes de articular as subáreas do Secretariado (NONATO JUNIOR, 2009);

Na próxima seção será apresentada a estrutura definida para a exposição dos capítulos deste trabalho.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação foi estruturada em cinco capítulos. Inicialmente são apresentados o tema e o problema de pesquisa, os objetivos estabelecidos e as justificativas para sua realização.

No segundo capítulo, composto pela fundamentação teórico-empírica, são discutidos os temas que possibilitaram o delineamento da pesquisa, com vistas ao alcance dos objetivos. No terceiro capítulo, “Procedimentos Metodológicos”, são detalhados os conceitos e

metodologias adotadas para a pesquisa: tipo de estudo; participantes; coleta, análise e tratamento dos dados e limitações.

No quarto capítulo os resultados da pesquisa são discutidos e, no quinto, as conclusões e recomendações para trabalhos futuros são expostas. Por fim, são apresentadas as referências utilizadas no trabalho, seguidas dos apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O presente capítulo apresenta as bases teóricas que fundamentaram a presente pesquisa. Esta etapa tem por finalidade auxiliar na compreensão do contexto do tema em estudo e, dessa forma, colaborar para o alcance dos objetivos propostos.

Nesse sentido, foram abordados os seguintes temas: gestão de pessoas; competência; Gestão por Competências nas IFES, histórico da profissão de secretário-executivo e competências do secretário-executivo no contexto das IFES.

2.1 DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS À GESTÃO DE PESSOAS

O pensamento administrativo configura-se como fruto do processo de modernização da sociedade. Assim, é constantemente influenciado por elementos que alteram sua compreensão e questionam seus paradigmas.

Segundo Motta e Vasconcellos (2006), as teorias da Administração que representam os pilares desse pensamento foram estruturadas a partir da consolidação da lógica do mercado e das estruturas burocráticas como forma de organização do trabalho humano, com o objetivo inicial de aumentar a produtividade e o lucro, tornando as instituições competitivas dentro dessa perspectiva.

Nesse sentido, o processo histórico de evolução das relações de trabalho e da própria sociedade, que formaram a base para a Administração de Recursos Humanos, e ajudam a compreender a atual Gestão de Pessoas.

A Escola das Relações Humanas teve o mérito de identificar a complexidade relativa ao comportamento humano no âmbito organizacional. Diferentemente de uma dependência meramente econômica, compreendeu-se que o homem era influenciado por diversos fatores de ordem social e afetiva.

Contudo, acreditava-se que ele sempre reagiria de forma padronizada aos estímulos a que fosse condicionado. Nesse sentido, a mudança de teoria não impactou em alterações significativas nos processos de trabalho e na estrutura da organização (MOTTA, VASCONCELLOS, 2006).

Quando o homem é finalmente compreendido como um ser dinâmico, detentor de necessidades psicológicas complexas, com poder de escolha e vontade própria, que busca significado, satisfação e autonomia, influencia o ambiente e assume responsabilidade pelos padrões em que vive (RAMOS, 1970), muitos autores passam a questionar alguns dos pressupostos básicos da Escola Clássica da Administração, igualmente mantidos na Escola das Relações Humanas, e propõem reformas mais aprofundadas nas estruturas organizacionais.

Surgem, nesse contexto, novos conceitos sobre motivação e liderança, baseadas principalmente nos trabalhos de Abraham Maslow (1943) e David McClelland (1985).

Segundo Maslow (1943), cinco necessidades básicas hierarquicamente posicionadas influenciam o comportamento humano: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Após satisfazer as necessidades de ordem mais simples e fundamentais, relacionadas à sua fisiologia e segurança (como comida, abrigo e dinheiro), ele tende a se mover em direção às necessidades mais complexas, sociais e relativas ao seu ego (como aceitação e *status*). Essa hierarquização, todavia, não implica em um caminho necessariamente linear, uma vez que os objetivos podem variar de acordo com as experiências e mudanças vivenciadas.

Frederick Herzberg (1959) abordou os princípios de manifestação, dominância, frustração, insaciabilidade e identificação, oriundos do comportamento humano, e assim tratou das condições mínimas de trabalho que um indivíduo deve ter para satisfazer suas demandas básicas de segurança, inserção social e reconhecimento. Segundo o autor, quando ausentes, esses fatores podem comprometer o processo de trabalho, mas sua presença não representa a garantia de um bom nível de produtividade.

Rensis Likert (1967) era favorável à concessão de um maior nível de autonomia aos empregados para que eles se tornassem mais comprometidos com os objetivos da organização. McClelland (1985), por sua vez, desenvolveu uma teoria contingencial sobre a motivação a partir de três fatores que ajudam a compreender o comportamento humano no trabalho: sua necessidade de realização (desejo inconsciente de atingir um nível de excelência profissional, com reconhecimento dos pares), afiliação (desejo inconsciente de fazer parte de um grupo social acolhedor) e poder (desejo inconsciente de ter de tomar decisões que tenham impacto sobre o grupo organizacional).

Compreendeu-se que ao buscar autorrealização no trabalho, os indivíduos tendem a se envolver mais com a organização. Dessa forma, o trabalho passa a representar a sua principal inserção na sociedade, agregando-lhe valor social.

Dessa contextualização emergiu a necessidade de que a Administração encontrasse meios de estimular nos indivíduos a motivação, dedicação ao trabalho, potencial de desenvolvimento e capacidade de assumir responsabilidades, de modo que seu comportamento se voltasse à consecução dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que eles pudessem alcançar suas aspirações pessoais de realização e autodesenvolvimento.

A concretização dessas práticas também exigiu o redesenho da organização do trabalho, por meio da descentralização da autoridade, horizontalidade dos processos e concessão de um maior nível de autonomia aos indivíduos. Atribuições com começo, meio e fim, dotadas de sentido e interação humana, tornariam o trabalho humano mais complexo, resultando em um maior nível de comprometimento com a organização.

Nessa nova perspectiva, políticas organizacionais com capacidade de proporcionar o aprendizado, o desenvolvimento de habilidades e a progressão na carreira passaram a adequar-se melhor às demandas de um modelo de homem que “não mais se ajusta a uma estrutura limitada de valores com os quais não se identifica” (XAVIER et al, 2013, p. 5).

Como exemplo, a empresa japonesa Toyota, ao utilizar-se de técnicas de administração participativa, proporcionando aos operários maior controle sobre seu próprio trabalho, além de plano de carreira bem definido, garantia de emprego, possibilidades concretas de promoção e criação de valores relacionados à cidadania, fez com que o seu comprometimento aumentasse e sua resistência em adotar padrões que eles mesmos tinham ajudado a estabelecer diminuísse.

Igualmente, com ajuda das técnicas de gestão de recursos humanos desenvolvidas por Peter Drucker (1954), como a administração por resultados, percebeu-se que as organizações teriam muito ganhar em termos de produtividade com a descentralização administrativa e concessão de autonomia aos empregados. Assim, passou-se a atribuir mais valor à coordenação de debates, negociação política e manutenção de boas relações interpessoais.

Diante do relevante papel social assumido pela organização e da nova concepção de homem como um ser complexo, ativo, dotado de vontade própria e que busca sua autorrealização, deixa de ser adequado referir-se a ele como “recurso humano”. Segundo Motta e Vasconcellos (2006), é nessa conjuntura que a expressão “gestão de pessoas” emerge como um conceito mais amplo para designar o gerenciamento dos indivíduos envolvidos com a organização.

Na lógica da atual gestão de pessoas se reconhece que “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o seu sucesso” (FISHER, 2002, p. 20). Dessa forma, o departamento de pessoal deixa de ser operacional e assume um papel estratégico no estabelecimento de diretrizes e políticas voltadas à administração dos indivíduos, as quais tendem a estar relacionadas ao ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas.

Fisher (2002) enfatiza que a definição do modelo de gestão de pessoas a ser adotado pela organização depende do contexto em que ela se encontra. Ao se analisar a história dos modelos existentes, todavia, percebe-se que eles tendem a se articular em torno de alguns conceitos fundamentais que orientam sua forma de gerenciar o comportamento humano no trabalho.

Na perspectiva desse autor, o desempenho requerido das pessoas pela organização e o modelo de gestão que corresponda a essa demanda serão determinados por fatores internos (como o produto ou serviço oferecido e a cultura organizacional) e externos (como a cultura de trabalho da sociedade e os limites nos quais o modelo poderá atuar) ao contexto organizacional.

Fisher (2002, p. 12) identifica, ainda, que houve, na história da gestão de pessoas, quatro grandes correntes, correspondentes a períodos e conceitos específicos: “modelo de gestão de pessoas articulada como departamento de pessoal”, “como gestão do comportamento”, “como gestão estratégica” e “como vantagem competitiva”.

A primeira corrente, gestão de pessoas articulada como departamento de pessoal representa o surgimento do setor voltado à administração dos custos dos trabalhadores, em um momento em que se considerou que eles deveriam ser gerenciados de forma racional, assim como os custos dos demais fatores de produção.

O modelo de gestão do comportamento, por sua vez, diz respeito às práticas motivacionais oriundas das teorias de autores como Maslow (1943), Herzberg (1959) e McClelland (1985).

O modelo de gestão estratégica surge da necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias organizacionais para que a organização alcance os padrões de competitividade exigidos. No Brasil, apesar das dificuldades, as organizações passam a se orientar para esse ideal a partir da década de 1980 (ALBUQUERQUE, 1987; FISHER, 2002).

Fisher (2002, p. 14) realça que é quase impossível separar o modelo de gestão de pessoas da estratégia de organização do trabalho. Na perspectiva do autor, ambas as práticas incidem sobre as relações humanas na organização e visam ao mesmo objetivo: “determinado padrão de desempenho no trabalho”.

Da gestão estratégica emerge a concepção que tem sido apontada como alternativa aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações, oriunda das mudanças evidenciadas no comportamento da sociedade, com forte influência da reengenharia dos processos organizacionais: o modelo de gestão de pessoas como vantagem competitiva (FISHER, 2002).

Essa perspectiva é reflexo da necessidade de uma visão que busque vincular o desempenho humano aos resultados organizacionais. Trata-se da Gestão por Competências, que será abordada mais detalhadamente nas próximas seções deste capítulo, por estar diretamente relacionada ao tema da pesquisa.

2.2 COMPETÊNCIA: UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO

As circunstâncias contemporâneas, caracterizadas por mudanças no comportamento econômico e cultural da sociedade, provocaram a reavaliação dos modelos gerenciais vigentes.

Estratégias focadas no potencial de contribuição humano como o principal meio para concretizar os objetivos organizacionais passaram a ajustar-se melhor a esse novo contexto e ampliaram o interesse da administração nas competências técnicas e comportamentais apresentadas pelos indivíduos, intensificando o debate teórico e a realização de estudos organizacionais a respeito do tema.

Para uma melhor compreensão acerca dos fenômenos que têm orientado o rumo das organizações em uma conjuntura em que a associação entre sua estratégia e o desempenho dos indivíduos torna-se imprescindível à sua sobrevivência, é pertinente conhecer os significados atribuídos ao termo “competência”, que tem estado em

evidência “sobretudo em razão do surgimento e difusão do modelo de Gestão por Competências” (BRANDÃO, 2005, p. 150).

No fim da Idade Média, a competência estava prioritariamente relacionada ao poder designado a uma instituição ou a um indivíduo para julgar sobre determinada questão. Posteriormente, passou a referir-se ao reconhecimento social sobre a capacidade de pronunciar-se a respeito de algo, e, diante do advento da Administração Científica, foi atribuída à capacidade para se realizar um trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

A preocupação quanto ao desempenho no trabalho, todavia, não é recente. No início do século XX, em uma perspectiva taylorista-fordista de seleção e treinamento, em que os postos de trabalho eram “bem definidos e delimitados” (ZARIFIAN, 2003, p. 11), as organizações procuravam desenvolver e aperfeiçoar em seus empregados as habilidades requeridas para a execução de determinadas funções, ainda que restritas às questões técnicas relacionadas à especificidade do trabalho.

Segundo Pires et al (2005), considerava-se competência o conjunto de conhecimentos e capacidades que permitia a execução de uma tarefa. Mesmo entre o fim dos anos de 1960 e início dos anos de 1970, no “movimento da competência”, relacionado à Psicologia Organizacional americana, ainda eram raras as correlações entre desempenho no trabalho e traços de personalidade (SPENCER, SPENCER, 1995).

Zarifian (2008, p. 21) afirma que “foi em meados dos anos de 1980 que a temática da competência começou, com alguma insistência, a surgir nas empresas, e que pesquisadores e consultores começaram a se interessar por ela”.

A complexidade das atividades e relações do trabalho, associada às pressões sociais, elevaram o nível de importância dada aos relacionamentos interpessoais no âmbito organizacional. Assim, algumas instâncias passaram a valorizar os aspectos comportamentais dos indivíduos como os principais fatores determinantes para o alcance dos resultados almejados, elevando o conceito de competência às atitudes e à capacidade de relacionar-se socialmente.

O termo passou também a estar diretamente associado a referenciais de desempenho, ou seja, a certos comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho, conforme ilustra o Quadro 1.

Quadro 1 - Exemplo de competência associada a referenciais de desempenho

Competência	Referenciais de desempenho da competência
Redação de textos oficiais	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento prévio do assunto e da legislação pertinente - Raciocínio lógico - Uso da impessoalidade - Uso do padrão culto da língua - Uso adequado dos pronomes de tratamento - Uso da uniformidade - Uso da concisão - Predisposição para atualizar-se continuamente

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O conceito de trabalho acompanhou esse processo na mesma proporção, deixando de referir-se simplesmente a um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo para tornar-se o prolongamento direto das competências (ou conjunto de capacidades) que o indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional mutável e complexa (FLEURY, FLEURY, 2001; FLEURY, 2002).

Evidencia-se que pelo menos duas grandes correntes teóricas têm se dedicado à compreensão do sentido de competência, conforme sugere Dutra (2004). Apesar das divergências entre ambas, é fato que não há uma definição absoluta para o termo, que se encontra em desenvolvimento tanto da perspectiva do indivíduo quanto da organização (LE BOTERF, 1995).

A primeira vertente, de origem anglo-americana, representada por autores como Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994) e Parry (1996), está voltada a uma perspectiva tecnicista, focada em resultados, e concebe competência como um conjunto de características intrínsecas ao indivíduo, que o permita realizar um trabalho ou lidar com uma situação de forma eficaz.

Parry (1996), por exemplo, compreende competência como a integração de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho em uma tarefa ou responsabilidade no trabalho, podendo ser medida em padrões bem aceitos e aperfeiçoada por meio de treinamento e desenvolvimento.

A segunda vertente, de origem francesa, defendida por autores como Le Boterf (1995; 1999; 2003) e Zarifian (1999; 2003), está mais

associada ao comportamento do indivíduo. Assim, relaciona competência às realizações alcançadas em um determinado contexto, resultantes de processos sistemáticos de aprendizagem.

Nessa linha, Le Boterf (1995; 2003) define competência como a integração de três eixos, formados pela pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional, os quais resultam em um saber agir responsável, que requer mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, em um determinado contexto profissional. Ou seja, para manifestar-se, depende das redes de saber em que o profissional está integrado.

No Brasil, a definição de competência que parece ter aceitação mais ampla tanto no meio acadêmico quanto empresarial, e que é usada como referencial para fins desta pesquisa, provém dos estudos de autores como Dutra (1998; 2001; 2002; 2004); Fleury (2002; 2004) e Brandão (2005; 2007).

Esses pesquisadores adotaram uma abordagem mais integradora para o tema, emergente da associação entre as duas vertentes de estudo e fortemente sustentada pelos pilares fundamentais identificados por Durand (2000): saber (conhecimentos); saber fazer (habilidades) e saber ser (atitudes), com foco na questão contextual e no desempenho apresentado. O Quadro 2 apresenta o resumo das correntes de estudo sobre competência:

Quadro 2 - Correntes de estudo sobre competência

Abordagem	Principais características	Autores centrais
Anglo-americana	Tecnicista, focada em resultados.	Boyatzis (1982); Sparrow e Bognanno (1994); Parry (1996).
Francesa	Associada ao comportamento do indivíduo e resultante de processos sistemáticos de aprendizagem.	Le Boterf (1995; 1999; 2003); Zarifian (1999; 2003).
Brasileira	Abordagem integradora, sustentada pelas dimensões de Durand (2000), com foco no contexto e no desempenho.	Dutra (1998; 2001; 2002; 2004); Fleury (2002; 2004); Brandão (2005; 2007).

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Na perspectiva da abordagem brasileira, Brandão e Bahry (2005, p. 180) reconhecem as competências humanas ou profissionais como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional”. Brandão e Guimarães (2001), por sua vez, consideram-nas o elo entre as condutas do indivíduo e as estratégias da organização, refletido na capacidade de se tomar iniciativa e assumir responsabilidades.

Sob esse aspecto, um indivíduo competente é necessariamente capaz de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes no cotidiano para alcançar determinado resultado, que agregará valor econômico para a organização e valor social para si próprio (FLEURY, FLEURY, 2001; DUTRA, 2004). Fleury (2002) segue na mesma linha, ao associar o termo aos seguintes verbos: saber agir; saber mobilizar recursos; saber comunicar-se; saber aprender; saber engajar-se e comprometer-se; saber assumir responsabilidades; ter visão estratégica. O Quadro 3 atribui significados a essas ações:

Quadro 3 - Ações que revelam competências

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

Fonte: Adaptado de Fleury (2002).

Por meio do Quadro 3 evidencia-se que a manifestação de competências engloba um conjunto de critérios, o que revela sua complexidade. O fato de um indivíduo ter capacidade para algo, todavia, não significa que a organização se beneficiará disso. Por isso, Dutra (2001) concebeu o conceito de entrega, relacionado à atitude, ou seja, aquilo que o indivíduo realmente quer transpassar à organização.

Os estudos contemporâneos demonstram que competência não mais se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo e encapsulados na tarefa e, portanto, não pode ser reduzida a uma lista de atributos relacionados ao trabalho ou a um conhecimento ou capacidade específica (FLEURY, FLEURY, 2001; FLEURY, 2002).

Trata-se de um fenômeno complexo e multifacetado (BRANDÃO, BORGES-ANDRADE, 2007), que pode ser analisado e interpretado sob diferentes perspectivas. Diz respeito, ainda, a um conjunto de aprendizagens sociais, à inteligência prática e à transformação dos conhecimentos adquiridos, que permite o aumento do nível de complexidade das situações. Assim, está estritamente relacionado ao desenvolvimento do indivíduo.

Segundo Zarifian (1999), as competências profissionais são reveladas na ação das pessoas diante das situações com as quais se deparam no trabalho. É fato que as organizações estão buscando formas de oportunizar a manifestação dessas competências por meio de processos de aprendizagem que elevem os conhecimentos, habilidades e atitudes individuais às equipes de trabalho e a elas próprias, como forma de desenvolver perfis profissionais que contribuam para a consecução dos seus objetivos nesse contexto permeado pela complexidade.

2.2.1 Dimensões da competência: uma relação de interdependência e complementariedade

O referencial de competência adotado neste artigo é resultante da interação entre as três dimensões abordadas por Durand (2000): conhecimentos, habilidades e atitudes como fatores interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito. “O conceito de competência, portanto, nessa particular formulação, é multidimensional” (BERGUE, 2011, p. 555). Durand (2000) evidencia que esses eixos podem ser compreendidos da seguinte forma:

Conhecimento, ou *know-what* e *know-why* (saber o que e por que fazer), está associado aos conjuntos estruturados de informações assimiladas pelo indivíduo, que possibilitam compreender o mundo diante de suas interpretações parciais e contradições. Portanto, engloba o acesso aos dados, bem como a capacidade de reconhecê-los como informações aceitáveis e integrá-los em esquemas preexistentes. Le Boterf (2003) complementa que essa dimensão da competência abrange três saberes: teóricos, do meio e procedimentais.

Os saberes teóricos servem para compreender um fenômeno, objeto ou situação. Exemplos: princípios, teorias e legislações. Os saberes do meio são reflexo do contexto no qual o profissional intervém, os dispositivos sob os quais ele age. Exemplos: cultura organizacional, regras e sistemas de gestão. Os saberes procedimentais, por sua vez, visam descrever como fazer algo e estão relacionados mais diretamente à ação. Exemplos: método de resolução de uma equação de segundo grau, procedimento de conserto de um circuito eletrônico, técnica de condução de avaliação de desempenho. Em suma, conhecimento refere-se ao saber acumulado ao longo da vida; ao saber o que e por que realizar algo.

Habilidade, ou *know-how* (saber como fazer), relaciona-se à capacidade de agir concretamente de acordo com objetivos ou processos predefinidos; de usar o conhecimento de forma produtiva; de saber fazer algo. Brandão e Borges-Andrade (2007) categorizam essa dimensão em habilidade intelectual, quando abrange processos mentais de organização e reorganização de informações; e habilidade motora ou manipulativa, quando exige coordenação neuromuscular. Segundo Le Boterf (2003), habilidade engloba *know-how* formalizado, experiencial e cognitivo.

O *know-how* formalizado é constituído por condutas, métodos e instrumentos cuja aplicação prática é dominada pelo profissional. Exemplos: saber conduzir uma reunião, redigir procedimentos, ler e entender um gráfico. O *know-how* experiencial refere-se ao saber proveniente da ação, às lições aproveitadas da experiência prática. Exemplos: olhar do radiologista quando interpreta uma chapa radiográfica, posição do pedreiro ao lançar cimento com sua pá. O *know-how* cognitivo trata das operações intelectuais necessárias à formulação, análise e resolução de problemas, concepção e realização de projetos, criação e invenção. Exemplos: identificação de aspectos, capacidade de síntese, generalização construtiva.

É importante realçar que habilidade não requer um entendimento completo do motivo pelo qual as capacidades, quando colocadas em operação, realmente funcionam. Nesse sentido, está associada em parte com empirismo e tacitividade.

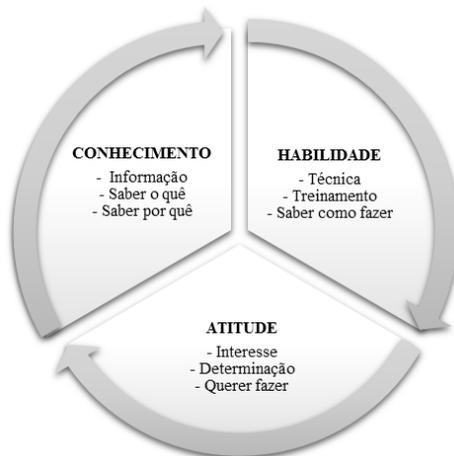
A terceira dimensão da competência, a atitude, está relacionada não simplesmente ao comportamento, mas à vontade e determinação de um indivíduo ou de uma organização para conquistar algo; refletida no “querer fazer”. É a predisposição para exercer uma ação específica. Assim, associa-se aos aspectos sociais e afetivos intrínsecos ao trabalho (DURAND, 2000). Le Boterf (2003) categoriza atitude em capacidades pessoais e recursos emocionais, elementos que conduzem à predisposição para agir.

Para o autor, capacidades pessoais são os recursos mais difíceis de expressar e descrever, mas não podem ser negligenciados pelo fato de que são qualidades cada vez mais procuradas. Exemplos: iniciativa, senso de antecipação, força de convicção. Os recursos emocionais não substituem os processos lógicos de raciocínio, mas permitem reduzir o campo das alternativas e tomar decisões em um tempo desejável. A cultura, sob essa perspectiva, exerce forte influência na competência. Uma organização dedicada e com ansiedade para ter sucesso tende a ser mais competente do que uma passiva com o mesmo conhecimento e *know-how*.

Essas três dimensões estão inter-relacionadas e são interdependentes; uma exerce influência sobre a outra e uma é ineficaz sem a outra. Na visão de Durand (2000), não há aprendizado real (construção de conhecimento) sem ação (atitude); habilidade (*know-how*) é vulnerável sem conhecimento e fraca sem a capacidade para operar em grupo (atitude); atitude é inútil sem significado e sem *know-how* para ação.

A Figura 1 ilustra a relação de interdependência e complementariedade que existe entre as três dimensões da competência.

Figura 1 - Interdependência e complementariedade das dimensões de competência



Fonte: Adaptada de Durand (2000).

A Figura 1 sugere que um indivíduo ou uma organização competente necessariamente integrarão uma série de competências técnicas (conhecimentos e habilidades) e comportamentais (atitudes): saber o que e por que fazer; saber como fazer e querer fazer algo, ou seja, “a necessidade de aplicação conjunta dessas três dimensões em torno de um objetivo” (PIRES et al, 2005, p. 19).

Sob a perspectiva da organização, a integração entre esses eixos forma que o Durand (2000, p. 7) denomina “alquimia organizacional”. Segundo o autor, “nos tempos medievais os alquimistas procuravam transformar metais em ouro. Hoje, os gestores e as organizações buscam transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária na organização. Vamos chamá-la de competência” (tradução da autora).

Ainda em relação à competência organizacional, essas três dimensões podem ser compreendidas da seguinte maneira: conhecimento como pensamento estratégico refletido na tomada de decisão (visão estratégica); habilidade como capacidade para organizar a estrutura e os processos de trabalho (estrutura organizacional); e atitude como potencial para induzir os indivíduos a interagirem em conformidade com o grupo, adotando os mesmos valores culturais e compartilhando os mesmos compromissos básicos (identidade cultural).

É importante destacar que a competência é contextual, ou seja, um indivíduo ou uma organização podem se mostrar competente em um determinado contexto e não repetir o mesmo desempenho em outros, o que leva à inevitável relação entre competência e resultado (SCHWARTZ, 1990).

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A Gestão por Competências é, por sua própria natureza, um modelo provocador e ampliador de debates. Isso porque a melhoria da gestão organizacional está entre seus principais objetivos (CARVALHO et al, 2009).

Pelo fato de que manifestação de competências no trabalho ocorre em diferentes níveis, elas podem ser elevadas a equipes de trabalho ou às próprias organizações. Nesse sentido, a articulação entre as competências individuais tende a resultar no desenvolvimento de competências coletivas, estabelecendo um diferencial competitivo que promove o aumento dos níveis de efetividade da organização (PIRES et al, 2005).

Considerando que quaisquer organizações dependerão, em menor ou maior grau, do desempenho humano para o seu sucesso, foi desenvolvida e organizada uma forma de atuar sobre o comportamento dos indivíduos no contexto organizacional, que se convencionou chamar de “Gestão por Competências” (FISHER, 2002).

A Gestão por Competências refere-se a um modelo gerencial proposto para o aprimoramento dos desempenhos individual e organizacional a partir da manifestação de competências. Esse sistema, reflexo do pensamento administrativo predominante entre as décadas de 1980 e 1990, tem sido altamente difundido tanto no meio acadêmico, com contribuições das áreas de Administração e Psicologia, quanto no meio organizacional, por meio da integração do modelo aos diversos subsistemas de gestão de pessoas.

Na perspectiva de Fisher (2002), a principal função da Gestão por Competências é desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais se viabilizem. Ao combinar as várias competências individuais e coletivas, a organização adquire a base para formar suas competências essenciais (*core competencies*), definidas por Prahalad e Hamel (1995, p. 229) como o

“conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”.

Segundo esses autores, as competências essenciais devem oferecer reais benefícios aos seus consumidores; ser difíceis de imitar e prover acesso a diferentes mercados, sem perder seu poder de impacto nos resultados almejados. Durand (2000) complementa que a combinação das competências essenciais tem potencial para proporcionar à organização uma vantagem verdadeiramente competitiva.

Por estar menos associada às atividades cotidianas e operacionais e mais voltada ao futuro da organização, a Gestão por Competências tem apresentado consistência para substituir os sistemas de gestão de pessoas tradicionais, na maioria baseados em cargos, os quais, segundo Albuquerque e Oliveira (2001), são ainda hoje amplamente adotados apesar de suas deficiências e desvantagens.

Zarifian (2003) apresenta três mudanças evidenciadas no mundo organizacional que justificam a ascensão do modelo de Gestão por Competências em detrimento dos modelos tradicionais: a noção de evento (as situações que ocorrem de forma imprevista não podem ser contornadas se a pessoa não apresentar condições de mobilizar recursos para resolver as novas situações de trabalho); a comunicação (a estrutura verticalizada prejudica o estabelecimento de acordos sobre os objetivos organizacionais) e a noção de serviço (ninguém produz algo para si próprio, mas para destinar aos outros).

Fisher (2002), por sua vez, reconhece que a ascensão do modelo de Gestão por Competências foi fortemente influenciada pela reengenharia dos processos organizacionais. O Quadro 4 sintetiza as principais intervenções evidenciadas nesses processos, em menor ou maior grau, que impactaram a gestão de pessoas, identificadas por esse autor:

Quadro 4 - Alterações nos processos organizacionais que influenciaram a promoção do modelo de Gestão por Competências

Processo organizacional	Tradicional	Contemporâneo
Unidades de trabalho	Departamentos funcionais	Equipes de processo
Serviços	Tarefas simples	Trabalhos multidimensionais

Papeis das pessoas	Controladas	Autorizadas
Preparação para os serviços	Treinamentos	Educação
Medidas de desempenho e remuneração	Atividade	Resultados
Critérios para promoções	Desempenho	Habilidade
Valores	Protetores	Produtivos
Gerentes	Supervisores	Instrutores
Estruturas organizacionais	Hierárquicas	Niveladas
Executivos	Controladores de resultado	Líderes

Fonte: Adaptado de Fisher (2002).

O Quadro 4 demonstra que houve uma profunda alteração de percepção na forma de organizar e realizar os diversos processos que configuram as organizações. Entre as principais consequências dessa reengenharia está a ênfase nos resultados, que viabilizou a eliminação de atividades que não agregavam valor aos processos, assim como a concessão de um maior nível de flexibilização, e, conseqüentemente, o surgimento de um novo modelo de Gestão de Pessoas.

Evidencia-se, nesse sentido, que a difusão do modelo de Gestão por Competências é reflexo de uma série de circunstâncias e do aumento do nível de complexidade vivenciado pela organização e sociedade, assim como do surgimento de um novo modelo de homem, dotado de consciência crítica altamente desenvolvida, que enxerga o ambiente organizacional como um espaço de atuação participativa.

Essa reconfiguração requer a sobreposição da importância do “cargo” pela importância do “indivíduo”. Ou seja, o sistema baseado no cargo como elemento-base da gestão de pessoas, por sua inflexibilidade, excessivo incentivo ao carreirismo, centralização das decisões e limitação da área de atuação dos indivíduos, não mais se ajusta às formas organizacionais contemporâneas.

Do ponto de vista dos trabalhadores, a Gestão por Competência apresenta-se como fator motivacional, uma vez que incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional, viabilizando o reconhecimento das capacidades individuais e agregando-lhes valor social (ALBUQUERQUE, OLIVEIRA, 2001; BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001; FLEURY, FLEURY, 2001; DUTRA, 2004).

Um dos principais desafios inerentes à Gestão por Competência está no fato de que poucas organizações têm um claro posicionamento estratégico e visão acerca do seu futuro, o que dificulta o estabelecimento das competências a serem desenvolvidas (PIRES et al, 2005). Além do mais, a complexidade intrínseca à conceituação de competência, principalmente pelos aspectos subjetivos de um dos seus pilares, a atitude, prejudica a difusão do modelo.

2.3.1 Operacionalização da Gestão por Competência

Uma eficaz operacionalização do modelo de Gestão por Competências requer, como pré-requisitos fundamentais, a delimitação dos objetivos da organização, seguida da identificação das competências essenciais que adicionem valor à sua estratégia (formulação da estratégia organizacional) (ALBUQUERQUE, OLIVEIRA, 2001; PIRES et al, 2005; BRANDÃO, BAHRY, 2005).

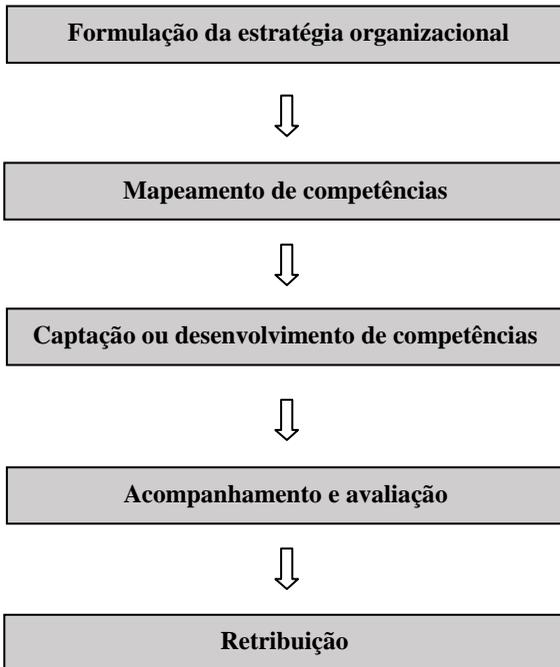
Alles (2005) considera essa etapa chave para dar enfoque estratégico ao modelo. Segundo a autora, as competências essenciais da organização promovem vantagem competitiva quando são coletivas (aplicáveis a todas as áreas da organização), institucionalizadas (assumidas por todos os participantes como uma característica própria da organização), inimitáveis (consideradas como o diferencial da organização em relação às competidoras) e duradouras (consideradas próprias por um período suficiente para o alcance dos objetivos almejados).

A Gestão por Competências demanda, em um segundo momento, o mapeamento de competências, ou seja, a identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos trabalhadores, com o objetivo de desvendar a lacuna entre as competências necessárias para a concretização da estratégia formulada e as competências já disponíveis na organização. Essa etapa é de extrema importância, uma vez que dela decorrem as ações seguintes (BRANDÃO, BAHRY, 2005).

Após o mapeamento das competências devem ser elaboradas as ferramentas do modelo: captação ou desenvolvimento de competências (recrutamento, seleção externa, lotação, movimentação e desenvolvimento); acompanhamento e avaliação (execução dos planos operacionais e de gestão e indicadores de desempenho) e retribuição (remuneração e programas de carreira). Ao final do ciclo, deve-se apurar os resultados alcançados e compará-los aos esperados (BRANDÃO, BAHRY, 2005).

A Figura 2, adaptada de Brandão e Bahry (2005), demonstra as etapas (subsistemas) da Gestão por Competências.

Figura 2 - Subsistemas da Gestão por Competências



Fonte: Adaptada de Brandão e Bahry (2005).

É importante destacar que o processo exposto na Figura 2 deve ser contínuo. Na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências, a lacuna entre as competências apresentadas e requeridas

tende a se expandir, “porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências” (BRANDÃO, BAHRY, 2005, p. 181).

Albuquerque e Oliveira (2001) destacam, ainda, a imprescindibilidade de que o modelo de Gestão por Competências seja desenvolvido de forma personalizada, em consonância com as especificidades e o contexto vivenciados pela organização.

2.3.2 Desenvolvimento de competências

O desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos em consonância com os objetivos organizacionais refere-se a um dos desafios inerentes à implantação da Gestão por Competências nas organizações públicas. Segundo Brandão et al (2012, p. 525),

como o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem, criar novas formas de prover oportunidades de aprendizagem constitui um desafio para as organizações, sobretudo porque a complexidade do ambiente faz surgir diversificadas demandas de competências, aumentando a distância entre o que as pessoas sabem e o que elas precisam aprender.

O desenvolvimento tem caráter mais abrangente que o treinamento e a educação. Refere-se à ação de aprendizagem que proporciona o crescimento pessoal do empregado, sem relação direta com um trabalho específico (BRANDÃO et al, 2012).

Segundo Carvalho et al (2009), o desenvolvimento de competências é um grande recurso de apoio ao enfrentamento dos problemas da organização. Refere-se a um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre as competências apresentadas pelos indivíduos e as requeridas pela organização.

Dessa forma, a aprendizagem representa o processo pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu (FREITAS, BRANDÃO, 2005).

A efetividade desse processo dependerá da capacidade e da vontade humana para traduzir significados de novos conteúdos, que

estimularão novos comportamentos. Isso significa que fatores como conhecimentos e habilidades, combinados com as motivações, contribuirão para a transição de um modelo comportamental para outro.

De acordo com Carvalho et al (2009, p. 13), os processos de desenvolvimento de competências dependem de algumas informações prévias fundamentais para serem colocados em prática. É necessário ter clareza acerca de pontos como: “Que problemas se pretende resolver? Quais são as estratégias que a organização deseja alcançar? Que competências mobilizar no ambiente de trabalho? ”.

Esse subsistema refere-se à etapa posterior ao delineamento das competências essenciais da organização (oriundas de suas estratégias), e ao mapeamento das competências apresentadas pelos indivíduos. Representa o momento em que as competências individuais e organizacionais são alinhadas, agregando valor tanto para o indivíduo quanto para a organização (FLEURY, FLEURY, 2001). Nesse sentido, requer que a gestão esteja voltada à aprendizagem individual e organizacional.

Brandão e Borges-Andrade (2007) realçam que, visando ao aperfeiçoamento contínuo de seu desempenho, as organizações tendem a promover processos de aprendizagem que favoreçam a expressão das competências requeridas ao trabalho.

Quando as organizações criam um ambiente favorável à aprendizagem, a Gestão por Competências podem induzir os indivíduos a gerenciar o seu próprio desenvolvimento. Portanto, pode representar uma mudança cultural no sentido de proporcionar um maior senso de autonomia, responsabilidade e autogestão, sendo esta uma das maiores preocupações dos gestores: o aumento do nível de comprometimento dos funcionários com os resultados organizacionais (ALBUQUERQUE, OLIVEIRA, 2001).

Na mesma linha, Pires et al (2005, p. 37) destacam que o desenvolvimento de competências no contexto de trabalho tem potencial para

ampliar a capacidade individual para assumir atribuições em níveis crescentes de complexidade; apontar os pontos fortes e as deficiências individuais para o seu desenvolvimento profissional; estimular um plano de capacitação voltado à redução do *gap* de competências; e

estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento.

É importante destacar que todos os indivíduos carregam consigo competências próprias, como resultado do seu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. Igualmente, quaisquer cargos profissionais exigirão competências específicas, que variarão conforme o nível de conhecimento exigido e o grau de prioridade para a realização das atividades e serão passíveis de serem desenvolvidas ou aperfeiçoadas por meio de treinamento, desenvolvimento e educação.

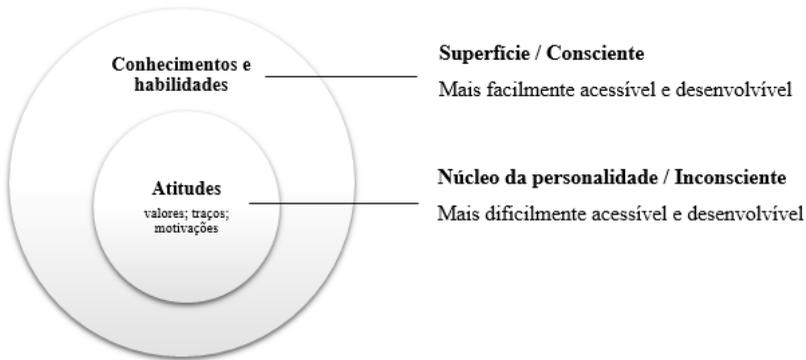
A respeito da operacionalização da etapa de desenvolvimento de competências, Alles (2005) sugere que a descrição do cargo (competências exigidas pela organização) seja comparada à avaliação de desempenho (competências apresentadas pelos ocupantes do cargo), pois as diferenças entre essas duas esferas corresponderão aos pontos que deverão ser desenvolvidos ou aperfeiçoados.

Pires et al (2005) realçam que o desenvolvimento de competências profissionais tem caráter mais amplo, indo além das ações de capacitação e estando intimamente relacionado às condições dadas pelo contexto. O sistema sociopolítico que caracteriza a instituição, como as formas de organização do trabalho, a estrutura do poder e a comunicação, seus valores e crenças que influenciam seus padrões de comportamento também devem ser considerados.

Nesse sentido, o desenvolvimento de competências engloba não apenas os saberes cognitivos e técnicos, mas também os saberes em ação, ou seja, a capacidade de resolver problemas, lidar com situações imprevistas e compartilhar e transferir conhecimentos (PIRES et al, 2005).

Cabe destacar que conhecimentos e habilidades, por apresentarem caráter antes técnico do que comportamental, são mais facilmente acessíveis e desenvolvíveis do que atitudes.

O fato é ilustrado na Figura 3, adaptada de Spencer e Spencer (1993), que categoriza os conhecimentos e habilidades em competências superficiais e atitudes em competências centrais.

Figura 3 - Competências centrais e superficiais

Fonte: Adaptada de Spencer e Spencer (1993).

A Figura 3 demonstra que os valores, traços e motivações são fatores intrínsecos à personalidade, sendo mais difíceis de acessá-los e, conseqüentemente, de mudá-los. Isso não significa que o desenvolvimento de atitudes não seja possível (DALMAU, 2013).

Segundo Spencer e Spencer (1993), para modificar traços de personalidade há um caminho lógico, que consiste em trazer para o consciente os modelos comportamentais existentes, refletidos em virtudes e fraquezas. Dotado dessa consciência, o indivíduo poderá buscar deliberadamente seu autoconhecimento e optar por mudar essa realidade. Nesse sentido, a percepção dos motivos que orientam nossas atitudes representa o primeiro passo para, conscientemente, modificarmos nosso comportamento.

Fleury e Fleury (2004, p. 56) mencionam algumas dificuldades frequentemente identificadas no desenvolvimento de competências no âmbito organizacional, as quais são mais facilmente enfrentadas quando se busca agregar valor ao indivíduo além de à organização:

a dificuldade em relacionar as competências individuais e as organizacionais; o desenvolvimento de competências e a retenção das pessoas em um ambiente instável e competitivo; e a criação de um novo tecido cultural que dê sustentação a determinados valores e práticas de gestão.

Sandberg (1996) apresenta uma perspectiva aprofundada sobre o desenvolvimento de competências no âmbito da organização, ao afirmar que compreender o significado de trabalho é essencial nesse processo, e requer a mudança na estrutura e no significado das práticas.

Para o autor, a interação dos indivíduos proporciona uma visão compartilhada de competências, que tende a dissolver a visão reducionista e racionalista de trabalho, de modo que o desenvolvimento de competências não esteja limitado a um perfil profissional idealizado, mas se enquadre às necessidades de um contexto em que o homem busca significado, satisfação e autonomia, ao mesmo tempo em que enxerga a si próprio como participante do processo de transformação (RAMOS, 1970).

2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS IFES

As IFES são instituições com características diferenciadas em relação a outros órgãos públicos, em função de sua constituição, finalidades e área de atuação. Seus processos devem ser organizados por meio de métodos que lhes permitam alcançar de forma exemplar seus objetivos de socialização e democratização do conhecimento e, assim, cumprir seu papel social: o ensino, a pesquisa, a extensão e a cultura, “na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida” (UFSC, 2011, p. 8).

Como organizações sociais elas são complexas em sua essência e, particularmente, vivenciam um processo de profunda expansão, refletido na ampliação do número de matrículas, cursos de graduação e programas de pós-graduação, *campi*, infraestrutura e contratação de servidores docentes e técnico-administrativos (BRASIL, 2014).

Nessa nova realidade, o pleno funcionamento das IFES requer a reconfiguração dos seus atuais sistemas de gestão de pessoas, na maioria baseados em cargos (ALBUQUERQUE, OLIVEIRA, 2011), os quais apresentam limitações em relação à sua capacidade de responder às expectativas da sociedade, que cultiva uma postura mais ativa e exigente e demanda não somente agilidade, mas também bom nível de qualidade nos serviços prestados.

Segundo Bergue (2011, p. 13), esse ambiente de complexidade marcado por “instabilidade, ambiguidade, desequilíbrio, mudança” exige o desenvolvimento de novas e mais elevadas competências de

gestão. Tosta et al (2011) complementam que em razão das dificuldades e desafios de gestão atrelados às universidades, elas devem preocupar-se em ir além das ações de capacitação voltadas ao seu corpo docente, e considerar necessário o desenvolvimento dos servidores que realizam atividades administrativas, com vistas ao aperfeiçoamento da gestão universitária.

A tarefa não é simples, pois requer um olhar amplo não somente sobre as demandas organizacionais, como também sobre as potencialidades e individualidades dos envolvidos no processo, o requer dinamização da área de gestão de pessoas e contextualização. Segundo Grillo (2001), para que isso ocorra, a Universidade deve realizar ações de desenvolvimento voltadas à valorização das pessoas.

Búrigo e Loch (2011, p. 209) reconhecem o desafio lógico e utópico intrínseco à Gestão de Pessoas no âmbito das IFES: “é viver entre a utopia e a realidade cada vez mais estreita e sufocante, e das contradições e antagonismos do que é necessário fazer e o que verdadeiramente se faz diante da tônica do desenvolvimento”. Nessa perspectiva, consideram relevante a construção de uma Universidade integrada, que permita aos servidores sentirem-se pertencentes e responsáveis pelo processo de desenvolvimento da instituição, como agentes de transformação social, a partir da humanização das relações de trabalho.

Outro desafio relacionado à gestão de pessoas das IFES provém das restrições impostas pelas legislações que norteiam ações de diferentes naturezas, dificultando a transplantação dos conceitos e tecnologias gerenciais emergentes, em grande parte concebidas no campo empresarial privado (BERGUE, 2011).

Pode-se mencionar a Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que define o regime jurídico dos servidores públicos federais, é a principal dessas legislações. Essa lei institui o concurso público e serve como base para os diversos procedimentos relacionados a gestão de pessoas nos órgãos da Administração Pública Federal, como provimento no cargo, vacância, remoção, redistribuição e substituição; direitos e vantagens; deveres, proibições e responsabilidades; seguridade social etc.

Outras legislações complementares tratam de assuntos mais diretamente relacionados ao desenvolvimento profissional dos cargos técnico-administrativos em educação, como a Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que estrutura seu plano de carreira, dimensionamento,

avaliação de desempenho, programa de capacitação e aperfeiçoamento; e o Decreto n.º 5.824, de 29 de junho de 2006, que estabelece os procedimentos para concessão de incentivo à qualificação (quando o servidor tem educação formal superior ao exigido para o seu cargo) e enquadramento por nível de capacitação.

Observa-se que, assim como as organizações privadas, o setor público precisou se adaptar às circunstâncias contemporâneas, por meio da promoção de mudanças organizacionais, alteração de suas missões, adoção de novas ferramentas tecnológicas e implementação de novos métodos de trabalho. Essa nova perspectiva passou a exigir servidores públicos mais bem preparados para atuar nesse ambiente de gestão complexo e exigente em termos de competências.

Nesse sentido, diante das limitações inerentes aos modelos usados na administração de pessoal, foram realizados diversos estudos no âmbito da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com o objetivo de contribuir para a discussão do tema Gestão por Competências, que estava “despertando interesse crescente entre os dirigentes responsáveis pela gestão de pessoas em instituições públicas” (PIRES et al, 2005, p. 7).

Esses estudos tiveram o objetivo reconstituir a trajetória das políticas de recursos humanos no serviço público, compreender os conceitos, as dimensões e as aplicações do termo “competência” nesse processo, além de analisar a viabilidade e apontar caminhos para a integração da Gestão por Competências aos diversos subsistemas de gestão de pessoas nesse contexto.

Em 23 de fevereiro de 2006, por meio do Decreto n.º 5.707, o Governo Federal definiu a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Nesse momento, a Gestão por Competências foi institucionalizada como a forma de realizar a

gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006).

A PNDP, que vem ao encontro da necessária descentralização, desburocratização e democratização do setor público e parece estar associada ao reconhecimento do fator humano como elemento

imprescindível para o sucesso organizacional, teve as seguintes finalidades específicas:

I – Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. II – Desenvolvimento permanente do servidor público. III – Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições [...]. IV – Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e V – Racionalização e efetivação dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

Para orientar a forma de alcance a essas finalidades, o Decreto n.º 5707/2006 estabeleceu uma série de diretrizes para a PNDP, descritas a seguir:

I - Incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais.

II - Assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho.

III - Promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento.

IV - Incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - Estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional.

VI - Incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades.

VII - Considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si.

VIII - Oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos.

IX - Oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública.

X - Avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação.

XI - Elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas.

XII - Promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

XIII - Priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela ENAP.

Essas diretrizes demonstram que, para adaptar-se às circunstâncias contemporâneas, o Serviço Público Federal precisou estabelecer uma política de gestão de pessoas amparada no desenvolvimento das competências requeridas nos servidores como forma de alcançar profissionalização e eficiência, reconhecendo a importância de um corpo técnico competente e comprometido com os resultados organizacionais.

O modelo de Gestão por Competências, a priorização de capacitação para cargos de direção e assessoramento, o reconhecimento da função das escolas de governo, a criação do Comitê Gestor da Política que orienta as ações de desenvolvimento e o incentivo às capacitações promovidas pelas próprias organizações públicas (BRASIL, 2006), nesse sentido, emergem como pontos de referência para a implantação da PNDP.

Apesar da consolidação da Gestão por Competências no âmbito federal como forma de alinhar as competências apresentadas pelos

servidores aos objetivos organizacionais, percebe-se que os resultados dessa abordagem são ainda muito incipientes, além disso, por ter a melhoria da gestão como um dos seus principais objetivos, o modelo é, em sua própria essência, “um provocador e ampliador de debates” (CARVALHO et al, 2009, p. 13).

No setor público a implantação e operacionalização desse modelo apresentam aspectos ainda mais desafiadores que no setor privado. Segundo Bergue (2011, p. 556), “quando se trata de Gestão por Competências na administração pública, os primeiros pontos de contato com os elementos convencionais de gestão se dão nos temas de seleção e de remuneração por competências”. O autor assinala que existe uma considerável distância entre os conceitos de seleção e remuneração por competências e as práticas tradicionais, atualmente em curso na administração pública, que são eminentemente formalistas e mecanicistas.

O principal desafio relacionado à etapa de seleção diz respeito à compatibilização do concurso público e do princípio da impessoalidade com os pressupostos da Gestão por Competências (BERGUE, 2011). Pires et al (2005, p. 23) complementam essas dificuldades são impulsionadas por uma “série de restrições quanto à realização de processos seletivos em organizações públicas, que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes”.

Segundo estes autores, quando identificadas as lacunas de competências existentes nas equipes de trabalho, o processo de recrutamento deve ser realizado de modo a atrair candidatos com perfis desejados, por meio de publicações voltadas para grupos específicos. A seleção, por sua vez, que visa “identificar dentre os pretendentes aqueles mais aptos ao exercício do cargo” (BERGUE, 2010, p. 536), deve buscar incluir outras formas de avaliação além da aplicação de provas e da comprovação de títulos. No caso das IFES, os concursos públicos para servidores técnico-administrativos, têm como instrumentos apenas a aplicação de provas e a comprovação de títulos.

Com a justificativa de que existem grandes dificuldades para a definição de critérios objetivos que avaliem aspectos relacionados à atitude, esses processos seletivos esquivam-se de avaliar os candidatos quanto à sua conduta pessoal e interpessoal (atitudes, valores, posturas, percepções, motivações etc.) (PIRES et al, 2005). Como consequência, a seleção acaba por escolher candidatos capacitados intelectualmente, mas

não necessariamente com perfil adequado para um bom desempenho naquele contexto organizacional.

Quanto à etapa de retribuição, há dificuldade na construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores (PIRES et al, 2005), pois não se permite que a organização reconheça, premie e remunere, de forma diferenciada, as pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que mais contribuíram para a consecução dos resultados planejados, o que serviria de estímulo à manutenção de comportamentos desejados e à correção de eventuais desvios (BRANDÃO, BAHRY, 2005).

Apesar dessas particularidades, Pires et al (2005) não eliminam a possibilidade de que a prática de gestão de pessoas com enfoque em competências no serviço público seja adotada. Para tanto, um dos requisitos é que haja uma mudança na filosofia predominante, em que os postos de trabalho são ocupados por pessoas com maior qualificação técnica, sem quem seja avaliado o seu nível de adequação à função ou ao cargo.

Bergue (2011, p. 557), na mesma linha, aponta que um ponto de reflexão envolvendo a Gestão por Competências nos permite perceber que

a introdução desse conceito gerencial bastante promissor em termos de contribuição para o desenvolvimento organizacional, possa se dar justamente naquele segmento menos afeto a regramentos em relação à admissão de pessoal, qual seja, as atividades de chefia e assessoramento.

Percebe-se que a realidade do cenário organizacional contemporâneo favorece a introdução de um sistema baseado no desenvolvimento de competências como uma abordagem com potencial de contribuir para o desenvolvimento das organizações, privadas ou públicas, tornando-as mais inovadoras e capazes de desenvolver uma visão integrada de seu trabalho.

A efetividade do setor público, que legitima os direitos dos cidadãos, depende de servidores públicos que se responsabilizem por fazer com que o Estado funcione no dia a dia. No caso da UFSC, almeja-se que a adoção modelo possa potencializar as possibilidades de

concretização de sua missão, visão e de seus valores, promovendo o bem público.

Após a presente contextualização, cabe conhecer as competências do profissional de Secretariado Executivo, objeto de estudo desta pesquisa, primeiramente de forma ampla e, em um segundo momento, no contexto de sua atuação nas IFES.

2.5 COMPETÊNCIAS DO SECRETÁRIO-EXECUTIVO: O DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO PERFIL

A estruturação formal da profissão de secretário-executivo no Brasil é relativamente recente. A oferta de cursos em nível superior iniciou-se na região nordeste, na década de 1960, por universidades públicas federais. O primeiro curso de graduação em Secretariado Executivo foi criado em 1969, pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e o primeiro curso a ser reconhecido foi o da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), em 1978 (CIELO et al, 2014).

O marco legal se deu com a criação da Lei n.º 6.556, de 5 de setembro de 1978, primeiro documento oficial a reconhecer a área como atividade (NONATO JÚNIOR, 2009). Por iniciativa de órgãos da classe, em 1985 atividade passou a ser considerada profissão, por meio da Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985 (complementada pela lei n.º 9.261, de 10 de janeiro de 1996), que delimitou as competências da profissão em dez áreas essenciais, expostas no Quadro 5:

Quadro 5 - Atribuições do secretário-executivo - Lei n.º 7.377/1985

Atribuições do secretário-executivo	
I	Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria.
II	Assistência e assessoramento direto a executivos.
III	Coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas.
IV	Redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro.
V	Interpretação e sintetização de textos e documentos.
VI	Taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro.

VII	Versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa.
VIII	Registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas.
IX	Orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia.
X	Conhecimentos protocolares.

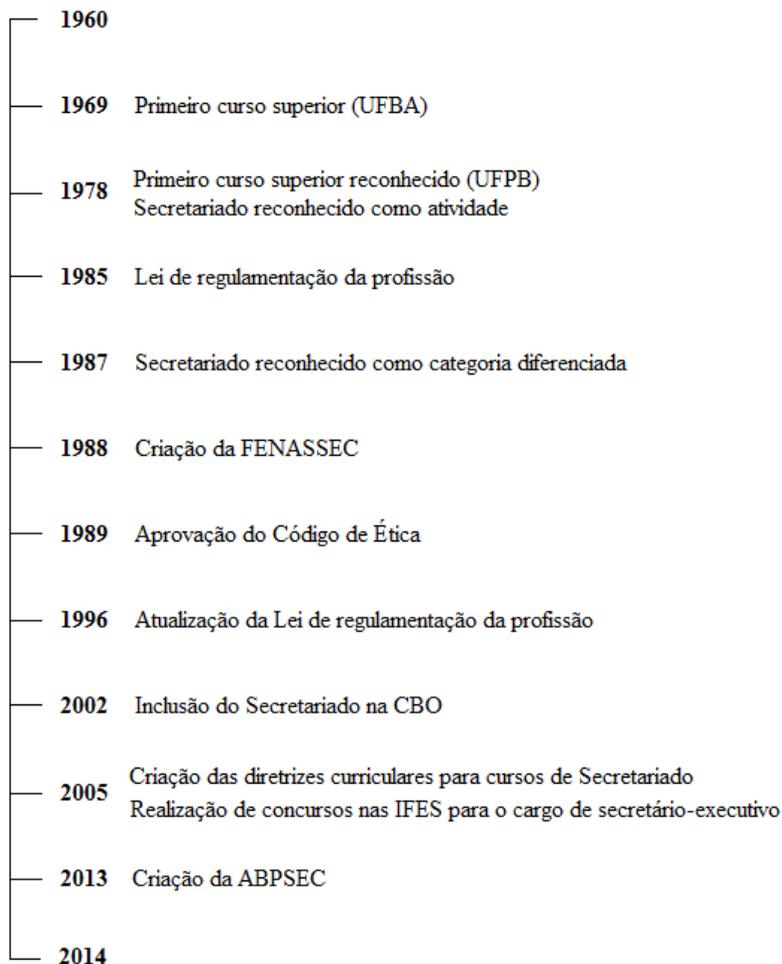
Fonte: Brasil (1985).

Outras conquistas relativas ao avanço da profissão foram alcançadas nos anos subsequentes. Em 1987, o Secretariado foi enquadrado sindicalmente como categoria diferenciada, por meio da Portaria n.º 3.103, de 29 de abril de 1987, e, no ano seguinte, criou-se a Federação Nacional das Secretárias e Secretários (FENASSECC), com vistas ao estudo, coordenação, proteção, defesa e orientação geral e legal da profissão.

Em 1989 o código de ética foi aprovado e, em 1996, a legislação foi atualizada, estabelecendo como pré-requisitos para o seu exercício a diplomação em curso superior de Secretariado ou em curso superior de quaisquer áreas do conhecimento, desde que, na data de início da vigência da lei, tenha sido comprovado, por meio de declarações de empregadores, o exercício efetivo da profissão por pelo menos 36 meses.

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

A Figura 4 resume os principais fatos que estruturaram a profissão desde a criação do primeiro curso superior no país até o presente ano.

Figura 4 - Estruturação da profissão de secretário-executivo no Brasil

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

De acordo com Nonato Junior (2009), similarmente a outras áreas do conhecimento multidisciplinares, como a Computação e a Biblioteconomia, por muito tempo o Secretariado foi considerado função administrativa complementar, apesar de regulamentado como profissão. O advento dos processadores de texto e da tecnologia da

informação, que reduziram significativamente o tempo exigido para a execução das tarefas do secretário-executivo, associado ao elevado nível de complexidade a que as organizações foram submetidas, permitiu que uma série de novas responsabilidades emergisse para esse profissional.

Assim, algumas das atribuições descritas nas leis de regulamentação, como planejamento, organização e direção de serviços, ganharam amplitude, transcendendo os limites inicialmente impostos e influenciando as diversas áreas que compõem organização. Outras, mais operacionais, como datilografia, taquigrafia de ditados e registro e distribuição de expedientes, foram inteiramente reformuladas, dando espaço a atribuições mais significativas à gestão das organizações na conjuntura atual (LEAL, DALMAU, 2014).

Na perspectiva de Carvalho e Grisson (2002), o secretário-executivo deixou de ser mero executor de tarefas para exercer funções criativas. Assim, desenvolveu um novo perfil, amparado na flexibilidade e na resiliência, responsável pela reconstrução permanente de suas competências, sejam técnicas (conhecimentos e habilidades) ou comportamentais (atitudes).

Segundo Bortolotto e Willers (2005), as competências secretariais técnicas referem-se aos principais métodos utilizados no desenvolvimento de suas atividades, que viabilizam a efetividade dos resultados e dos processos nos quais o profissional está inserido. Elas envolvem encontrar soluções para as diversas situações cotidianas, redigir textos profissionais especializados, secretariar reuniões deliberativas, organizar viagens, eventos e visitas institucionais, gerenciar informações, interagir com outros departamentos e órgãos nacionais e internacionais.

Ainda de acordo com essas autoras, as competências comportamentais, em contrapartida, envolvem, além de um bom nível de relacionamento interpessoal e intrapessoal, a ética, que ganha ênfase pela proximidade do profissional com informações institucionais estratégicas e sigilosas.

As diversas competências agregadas à profissão do secretário-executivo reformularam seu aparato técnico, tático e estratégico (NONATO JUNIOR, 2009). Nesse sentido, estes quatro pilares passaram a caracterizá-lo: assessoria; consultoria; gestão e empreendedorismo.

Segundo Nonato Junior (2009, p. 41),

o secretário vem alargando alguns conceitos e práticas intelectuais ligados ao seu trabalho, superando concepções presas aos recursos operacionais, direcionando-se para a gestão do conhecimento humano que perpassa as práticas executivas.

Duncan (2014) complementa que, nessa nova perspectiva, o secretário-executivo apresenta potencial para fazer enormes contribuições em termos de produtividade em todos os níveis organizacionais. Na função de assessor, ele filtra as diversas distrações que podem tornar seu gestor reativo em vez de atuar como líder que define a agenda da organização de maneira proativa. Além disso, é essencial no assessoramento a novos gestores na organização: utiliza-se de sua experiência e da psicologia inerente ao seu perfil para ajudá-lo a ler e compreender a cultura organizacional e as diferentes personalidades com as quais precisará lidar.

Como resultado dos avanços evidenciados no perfil do secretário-executivo, em 2002 a profissão foi incluída na Classificação Brasileira das Ocupações (CBO) do Ministério do Trabalho e Emprego (TEM), que tem o objetivo de classificar as atividades desenvolvidas pelos trabalhadores do país em seus diversos setores, servindo como base para que a Organização Internacional do Trabalho (OIT) desenvolva o Código Internacional de Ocupações.

Nesse sentido, a atualização da profissão de secretário-executivo e suas demais nomenclaturas nessa publicação tem a importância de ampliar o nível de atuação do profissional, contribuindo para a sua legitimidade no mercado de trabalho.

Os códigos profissionais relacionados ao secretário-executivo estão descritos na CBO da seguinte forma:

Quadro 6 - Descrição da profissão de secretário-executivo na CBO

2523 – Secretários-executivos e afins	
Títulos	2523-05 – Secretário-executivo: Assessor de diretoria, Assessor de presidência, Assistente de diretora, Assistente de presidência, Auxiliar administrativo de diretoria, Auxiliar administrativo de presidência, Secretário de diretoria, Secretário de gabinete, Secretário de presidência, Secretário pleno, Secretário sênior, Tecnólogo em Secretariado.

	<p>2523-10 - Secretário bilíngue: Assessor bilíngue, Assistente bilíngue, Auxiliar administrativo bilíngue, Secretário bilíngue de diretoria, Secretário bilíngue de gabinete, Secretário bilíngue de presidência, Secretário pleno bilíngue, Secretário sênior bilíngue.</p>
	<p>2523-15 - Secretário trilíngue: Assessor trilíngue, Assistente trilíngue, Auxiliar administrativo trilíngue, Secretário pleno trilíngue, Secretário sênior trilíngue, Secretário trilíngue de diretoria, Secretário trilíngue de gabinete, Secretário trilíngue de presidência.</p>
<p>Descrição sumária</p>	<p>Assessoram os executivos no desempenho de suas funções, atendendo pessoas (cliente externo e interno), gerenciando informações, elaboram documentos, controlam correspondência física e eletrônica, prestam serviços em idioma estrangeiro, organizam eventos e viagens, supervisionam equipes de trabalho, geram suprimentos, arquivam documentos físicos e eletrônicos auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões.</p>
<p>Condições gerais de exercício</p>	<p>Trabalham nas mais variadas atividades econômicas da indústria, comércio e serviços, além da administração pública, como assalariados com carteira assinada, estatutários, ou autônomos, sob supervisão ocasional. Atuam de forma individual ou em equipe, em ambientes fechados e em horários diurnos. Podem permanecer em posições desconfortáveis por longos períodos. Assessoram chefias, atendendo mais de um diretor ou uma área. Os secretários bilíngue-trilíngues realizam as mesmas atividades que as secretárias executivas e se diferenciam nas atividades que requerem fluência em língua estrangeira.</p>
<p>Formação e experiência</p>	<p>O exercício dessas ocupações requer curso superior em secretariado em nível de bacharelado ou tecnologia. O registro funcional no Ministério do Trabalho é obrigatório. Para as secretárias bilíngues e trilíngues a fluência em dois ou três idiomas estrangeiros é fundamental. O pleno desenvolvimento das atividades ocorre após dois ou três anos de experiência.</p>

Fonte: Adaptado de MTE (2002).

As diretrizes curriculares para os cursos superiores de Secretariado Executivo, estabelecidas pelo MEC por meio da Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005, acompanharam essa evolução, ao ensinar que o bacharel tenha

postura reflexiva e crítica que fomente a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas, com observância dos níveis graduais de tomada de decisão, bem como capaz para atuar nos níveis de comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional (MEC, 2005).

O documento também define as competências técnicas (conhecimentos e habilidades) e comportamentais (atitudes) que a formação deve proporcionar, relacionadas no Quadro 7:

Quadro 7 - Competências do egresso de Secretariado Executivo - Resolução n.º 3/2005/MEC

Competências do egresso de Secretariado Executivo	
Competências técnicas <i>(conhecimentos e habilidades)</i>	Capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixados pelas organizações.
	Visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais.
	Exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção.
	Utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais.
	Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão.
	Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.
	Eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações.

	Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções.
	Gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários.
	Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais.
	Capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos.
Competências comportamentais (<i>atitudes</i>)	Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca de sinergia.
	Iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.

Fonte: Adaptado de MEC (2005).

As competências expressas nas diretrizes curriculares evoluíram sob muitos aspectos em relação as atribuições estabelecidas para o secretário-executivo pelas leis de regulamentação. Para atender às demandas das organizações contemporâneas, esse profissional depende do domínio de diversas áreas do conhecimento, associadas a componentes humanos, que o permitam atuar como assessor executivo, gestor, empreendedor e consultor (NONATO JUNIOR, 2009).

Além das competências técnicas, o secretário-executivo deve exercer um papel de liderança, mesmo informalmente, além de apresentar competências de ordem comportamental, como “iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças [...]” (MEC, 2005), que os permitam alcançar altos níveis de inteligência emocional e compreender as necessidades das organizações em que trabalham (LEAL, DALMAU, 2014).

Bortolotto e Willers (2005) reconhecem que, devido à flexibilidade do seu perfil e a incorporação de novas competências, o secretário-executivo tornou-se peça-chave nas estruturas organizacionais, ocupando um espaço significativo junto aos gestores e desenvolvendo um maior nível de autonomia. Tornou-se, assim, capaz de intervir nos processos decisórios, identificar dificuldades e solucioná-

las, analisar e interpretar informações, trabalhar em equipe e atuar como agente de mudanças.

Um cenário organizacional complexo como o contemporâneo, caracterizado pela dinamicidade e diversidade, demonstra que uma carreira linear não mais se ajusta aos perfis profissionais, ao mesmo tempo em que valoriza a proatividade e a autonomia, permitindo que o secretário-executivo dotado desse novo perfil encontre amplo espaço para atuação nos mais diversos nichos organizacionais.

2.5.1 Competências do secretário-executivo no contexto das IFES

O cargo de secretário-executivo foi criado no âmbito das IFES durante o processo de enquadramento previsto no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE). Na ocasião, os servidores que desempenhavam as funções típicas de Secretariado e que tinham diplomação de nível superior em quaisquer áreas do conhecimento foram beneficiados pela Lei n.º 7.377/85, passaram a ocupar o cargo de secretário-executivo.

Somente após a implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), por meio da Lei n.º 11.091, de 11 de janeiro de 2005, foi autorizada a realização de concursos públicos para o cargo. Os profissionais da área, que atuavam prioritariamente no setor privado, passaram a também desenvolver suas atribuições no contexto organizacional da educação superior pública.

Leal et al (2014), em um estudo sobre as avaliações dos concursos públicos promovidos pelas IFES para o cargo de secretário-executivo, contabilizaram 57 concursos realizados por 48 IFES nos últimos cinco anos, sendo dezesseis em 2010 (28%), três em 2011 (5%), onze em 2012 (19%), treze em 2013 (23%) e quatorze no primeiro semestre de 2014 (25%). Segundo o MEC (BRASIL, 2014), no primeiro semestre de 2014 havia 1.496 cargos de secretário-executivo ocupados nas IFES.

Apesar da quantidade significativa de profissionais da área atuando nessas organizações em todo o Brasil, e das transformações evidenciadas em seu perfil nas últimas três décadas (BORTOLOTTI, WILLERS, 2005; LASTA, DURANTE, 2008; NONATO JUNIOR, 2009; MARTINS et al, 2010), poucos estudos acadêmicos demonstram a forma como suas atribuições foram adequadas a esse contexto.

O ingresso do profissional de Secretariado Executivo nas IFES, desde o início da realização dos concursos, em 2005, foi relativamente conturbado. Isso porque o PCCTAE admite, equivocadamente, o ingresso de profissionais de Letras na ocupação do cargo, além de não exigir para a posse dos nomeados o registro profissional na Delegacia Regional do Trabalho, previsto nas leis de regulamentação da profissão no Brasil (n.º 7.377/1985 e 9.261/1996).

O Quadro 8 demonstra a forma como o cargo de secretário-executivo é apresentado no PCCTAE:

Quadro 8 - Distribuição dos cargos por nível de classificação e requisitos para ingresso

Cargos Técnico-administrativos em Educação			
Nível de classificação	Denominação do cargo	Requisitos para ingresso	
		Escolaridade	Outros
E	Secretário-executivo	Curso Superior em Letras ou Secretariado Executivo Bilíngue	---

Fonte: Brasil (2005).

Devido aos equívocos constantes no PCCTAE, algumas IFES deram exercício a profissionais que não se enquadravam às exigências das leis de regulamentação da profissão no Brasil. Mesmo com a emissão do Ofício n.º 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005, em que o MEC passou a exigir a habilitação profissional para o ocupante do cargo, o problema persiste em algumas dessas instituições, resultando em uma série de processos jurídicos dos profissionais da área, com respaldo da FENASSEC e dos sindicatos da classe.

Em 27 de março de 2009 a FENASSEC emitiu o Parecer Jurídico n.º 19/2008, tratando da obrigatoriedade do registro profissional em concurso público. As principais partes do documento são expostas abaixo:

Este parecer tem a finalidade de demonstrar a importância [...] da formação do profissional de Secretariado, e a obtenção do registro nos termos da Lei [...] para concorrer às vagas para os cargos

de [...] secretário-executivo que são oferecidas pela administração pública direta e indireta [...]. É conveniente anotar a obrigação atribuída à União [...] visando à formação e ao aperfeiçoamento dos servidores [...]. A Administração deve buscar [...] a eficiência [...]. Sob este prisma, observa-se que a profissão do Secretário é reconhecida há mais de vinte e três anos e que, hoje, existem no país vários cursos [...], além de profissionais inscritos nas superintendências do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) por cumprirem os requisitos contidos na lei 7.377/85, alterada pela lei 9.261/96 [...]. Por conseguinte, há de se reconhecer que, a bem da eficiência exigida pela nossa Constituição Federal, se faz *mister* a exigência do diploma em Secretariado, ou do competente registro junto ao MTE para consecução das vagas abertas pelo setor público. Para exemplificar, não se espera que [...] um professor de matemática não tenha especialização nas ciências exatas, com licenciatura. Da mesma maneira, não se pode admitir que um profissional de Secretariado, que atue no setor público, não tenha adquirido conhecimentos em sua área de atuação, a não ser por um curso profissionalizante ou pela experiência que lhe conferiu o registro profissional (grifo da autora) (FENASSEC, 2009).

Não tendo alcançado os resultados esperados, representantes da FENASSEC reivindicaram ao MEC, em 2014, a retificação do PCCTAE. Conforme notícia veiculada na página da FENASSEC, o último acordo, resultante de reunião entre as partes em maio de 2014, foi de que o MEC solicitará ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) a alteração dos requisitos para ingresso no cargo, que também incluem a exclusão da terminologia “bilíngue” (FENASSEC, 2014).

Apesar das inadequações relacionadas à investidura do profissional de Secretariado Executivo no cargo, a descrição de suas atividades no contexto das IFES está coerente com as leis que regulamentam a profissão, como demonstra o Quadro 9:

Quadro 9 – Relação entre as atribuições do secretário-executivo segundo a legislação e as atribuições do secretário-executivo das IFES segundo a descrição do cargo

Legislação	Descrição do cargo
<p><i>Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar, organizar e dirigir serviços de secretaria; • Estabelecer atribuições da equipe; • Programar e monitorar as atividades da equipe. • Administrar pendências; • Definir encaminhamento de documentos; • Secretariar reuniões; • Recepcionar pessoas; • Definir ligações telefônicas; • Atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas; • Filtrar ligações; anotar e transmitir recados; • Orientar e encaminhar pessoas; • Prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados.
<p><i>Assistência e assessoramento direto a executivos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar agenda pessoal das direções; • Despachar com a direção; • Colher assinatura; • Priorizar, marcar e cancelar compromissos; • Assistir à direção em reuniões; • Providenciar diárias, hospedagem, passagens e documentação legal das direções (passaportes, vistos).
<p><i>Coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer informações; • Levantar informações; • Pesquisar bibliografia; • Consultar outros departamentos; • Criar e manter atualizado banco de dados; • Cobrar ações, respostas, relatórios; • Controlar cronogramas e prazos; • Direcionar informações; • Acompanhar processos; • Reproduzir documentos; • Confeccionar <i>clippings</i>.

<i>Redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Redigir textos, inclusive em idioma estrangeiro; • Digitar e formatar documentos; • Elaborar convites e convocações.
<i>Interpretação e sintetização de textos e documentos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ler documentos; • Transcrever textos; • Elaborar relatórios; • Preparar apresentações. • Elaborar planilhas e gráficos.
<i>Taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explicações, inclusive em idioma estrangeiro.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Taquigrafar ditados, discursos, conferências, palestras, inclusive em idioma estrangeiro;
<i>Versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Traduzir em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da instituição.
<i>Registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar o assunto e a natureza do documento; • Determinar a forma de arquivo; • Classificar, ordenar, cadastrar e catalogar documentos; • Administrar e atualizar arquivos. • Arquivar correspondência.
<i>Orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à Chefia.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Receber, controlar, triar, destinar, registrar e protocolar correspondência e correspondência eletrônica (<i>e-mail</i>); • Controlar malote.
<i>Conhecimentos protocolares.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturar o evento; • Fazer <i>check-list</i>; • Pesquisar local; reservar e preparar sala; • Enviar convite e convocação; • Confirmar presença; • Providenciar material, equipamentos e serviços de apoio; • Dar suporte durante o evento.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2014).

Segundo a descrição sumária do cargo de secretário-executivo das IFES, são atribuições desse profissional:

Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos; coordenar e controlar equipes e atividades; controlar documentos e correspondências; atender usuários externos e internos; organizar eventos e viagens e prestar serviços em idioma estrangeiro. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (MEC, 2005).

Esse documento detalha cada uma dessas atribuições, conforme demonstra o Quadro 10:

Quadro 10 – Atividades típicas do ocupante do cargo de secretário-executivo nas IFES

Atividade	Detalhamento
<i>Assessorar direções</i>	Administrar agenda pessoal das direções; despachar com a direção; colher assinatura; priorizar, marcar e cancelar compromissos; definir ligações telefônicas; administrar pendências; definir encaminhamento de documentos; assistir à direção em reuniões; secretariar reuniões.
<i>Atender pessoas</i>	Recepcionar pessoas; fornecer informações; atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas; filtrar ligações; anotar e transmitir recados; orientar e encaminhar pessoas; prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados.
<i>Gerenciar informações</i>	Ler documentos; levantar informações; consultar outros departamentos; criar e manter atualizado banco de dados; cobrar ações, respostas, relatórios; controlar cronogramas, prazos; direcionar informações; acompanhar processos; reproduzir documentos; confeccionar <i>clippings</i> .
<i>Elaborar documentos</i>	Redigir textos, inclusive em idioma estrangeiro; pesquisar bibliografia; elaborar relatórios; digitar e formatar documentos; elaborar convites e convocações, planilhas e

	gráficos; preparar apresentações; transcrever textos; taquigrafar ditados, discursos, conferências, palestras, inclusive em idioma estrangeiro; traduzir em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da instituição.
<i>Controlar correspondência</i>	Receber, controlar, triar, destinar, registrar e protocolar correspondência e correspondência eletrônica (<i>e-mail</i>); controlar malote.
<i>Organizar eventos e viagens</i>	Estruturar o evento; fazer <i>check-list</i> ; pesquisar local; reservar e preparar sala; enviar convite e convocação; confirmar presença; providenciar material, equipamentos e serviços de apoio; dar suporte durante o evento; providenciar diárias, hospedagem, passagens e documentação legal das direções (passaportes, vistos).
<i>Supervisionar equipes de trabalho</i>	Planejar, organizar e dirigir serviços de secretaria; estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe.
<i>Arquivar documentos</i>	Identificar o assunto e a natureza do documento; determinar a forma de arquivo; classificar, ordenar, cadastrar e catalogar documentos; arquivar correspondência; administrar e atualizar arquivos.

Fonte: Adaptado de MEC (2005).

O documento também define que é atribuição do secretário-executivo utilizar recursos de informática em seu trabalho e executar outras tarefas da mesma natureza e nível de complexidade, associadas ao ambiente organizacional em que ele está inserido.

Observa-se que as atividades típicas do ocupante do cargo nas IFES não somente enquadram-se às atribuições da classe descritas nas leis de regulamentação, como parecem mais atualizada e realistas do que estas em relação às competências do profissional, que, em seu novo perfil, “deixou de ser executor de pequenas tarefas para exercer funções criativas” (CARVALHO, GRISSON, 2002, p. 447), migrando, assim, do campo operacional para o estratégico.

Apesar da amplitude da lista das atividades típicas do secretário-executivo, que serve como base para os ocupantes do cargo em todas as IFES, sabe-se que cada uma dessas organizações apresenta particulares oriundas do seu contexto cultural e socioeconômico, e,

portanto, exigirá diferentes conhecimentos, habilidades e atitudes desses profissionais.

Além disso, quaisquer cargos profissionais exigirão competências específicas, que variarão conforme o nível de conhecimento exigido e o grau de prioridade para a realização das atividades e serão passíveis de serem desenvolvidas ou aperfeiçoadas por meio de treinamento, desenvolvimento e educação.

Bergue (2011) propõe uma reflexão acerca do papel e das funções dos secretários da administração pública contemporânea, ao afirmar que existem tensões que circundam esses profissionais, em especial no que diz respeito às suas competências: limites, alcances, espaços de atuação, relações de comunicação e poder.

Em sua perspectiva, a noção contemporânea de assessoria pressupõe, além de confiança, a ampliação das relações de comunicação, a delegação e o compartilhamento de responsabilidade e de poder. O assessor, nesses termos, sem perder essa condição, tende a assumir a postura de cogestor.

Ainda nas palavras do Bergue (2011, p. 219),

O acesso a informações por parte dos cidadãos, promovido pelo crescimento das ações de transparência e da difusão das tecnologias de informação, tem levado os gestores públicos a uma interface mais constante e próxima com a sociedade. Esse movimento, entre outras transformações, tem demandado um suporte de informações e conhecimento oriundos dos profissionais de assessoria.

Nesse sentido, partindo-se do pressuposto de que existem competências específicas às funções secretariais dos servidores que assessoram os dirigentes UFSC, é pertinente que se busque identificá-las e analisá-las, como forma de compreender sua atuação no arranjo organizacional.

Após a exposição do presente quadro teórico, que fundamentou o delineamento da pesquisa para auxiliar na compreensão do contexto do tema em estudo e, dessa forma, colaborar para o alcance dos objetivos propostos, no próximo capítulo será apresentada a orientação metodológica que permitiu o desenvolvimento da pesquisa.

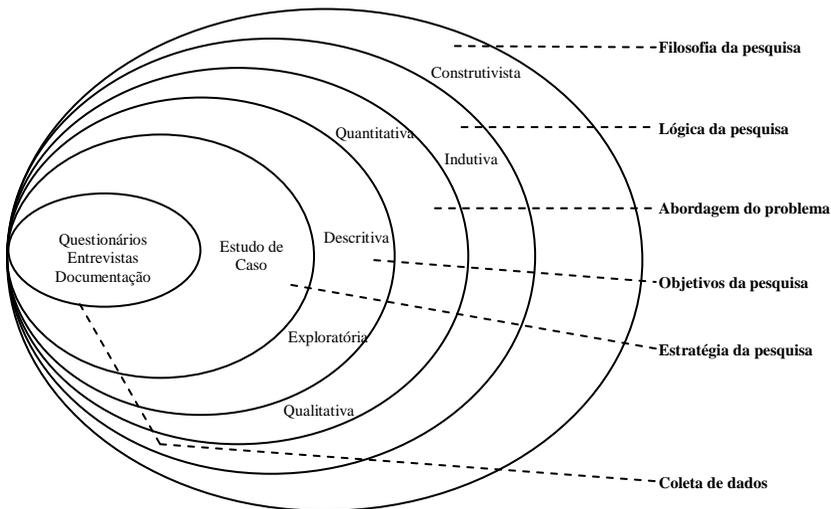
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo expõe a orientação metodológica que viabilizou o desenvolvimento da presente investigação. Apresenta-se, a seguir, o tipo de estudo, os participantes da pesquisa, a técnica de coleta, a análise e o tratamento dos dados, bem como as limitações encontradas.

3.1 TIPO DE ESTUDO

A presente pesquisa foi delineada a partir das seguintes categorias: filosofia; lógica; abordagem do problema; objetivos; estratégia e coleta de dados, como sugerem Saunders, Lewis e Thornhill (2009). A Figura 5, adaptada desses autores, demonstra as escolhas realizadas em relação a cada uma dessas categorias:

Figura 5 – Delineamento da pesquisa



Fonte: Adaptado de Saunders, Lewis e Thornhill (2009).

Como demonstra a Figura 5, a filosofia adotada para a pesquisa foi construtivista, pois pressupõe a noção de produção de conhecimento com base na participação dos atores no processo. Assim, se considerou

que não havia uma verdade a ser descoberta, mas que o conhecimento emergiu dos sistemas de valor, das convicções e dos objetivos dos envolvidos. Quanto à lógica, a pesquisa configurou-se como indutiva, pois permitiu que se obtivessem conclusões gerais a partir de premissas particulares (SAUNDERS, LEWIS, THORNHILL, 2009).

A abordagem do problema, por sua vez, foi predominantemente qualitativa, uma vez que identificou o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave (TRIVIÑOS, 1987). Além disso, contemplou a subjetividade e a descoberta, ao mesmo tempo em que valorizou o contexto dos participantes (VERGARA, 2012) e buscou significados relacionados às suas vivências e experiências (GODOI, 2006). Segundo Richardson (1990), a pesquisa qualitativa permite, ainda, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Alguns aspectos quantitativos, como percentuais e médias, também foram considerados. A combinação entre essas abordagens pode ser estratégica, pois enquanto a pesquisa qualitativa visa encontrar padrões que permitam desenvolver categorias conceituais que ilustrem, confirmem ou descartem suposições teóricas (GODOI, 2006), a quantitativa proporciona uma visão estatística da realidade social (SAUNDERS, LEWIS E THORNHILL, 2009).

Quanto ao objetivo, a pesquisa foi descritiva, pois serviu para descrever o comportamento dos fenômenos observados (COLLIS, HUSSEY, 2005), e exploratória, pois não foram identificados estudos científicos anteriores sobre o problema no contexto da UFSC e almejou-se obter familiaridade com o tema do estudo (COLLIS, HUSSEY, 2005).

A estratégia adotada, por sua vez, foi o estudo de caso, pois a pesquisa esteve orientada para a compreensão das dinâmicas que emergiram em um contexto específico (COLLIS, HUSSEY, 2005). Yin (2010) realça que essa estratégia pode ser usada quando se pretende conhecer fenômenos sociais complexos, como no caso deste estudo, que visou à compreensão da forma como as competências secretariais foram adequadas ao contexto da UFSC, uma universidade pública que vivencia os desafios da atual gestão universitária brasileira, relacionados principalmente à sua expansão e limitações impostas pelos órgãos controladores.

Em relação à coleta de dados, por fim, a pesquisa utilizou os instrumentos documentação, questionários e entrevistas, como detalha o item 3.3 deste Capítulo.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes da pesquisa, escolhidos por sua representatividade em relação tema em estudo, foram: 23 dos 24 ocupantes do cargo de secretário-executivo da UFSC (um dos ocupantes do cargo foi desconsiderado da análise por tratar-se do autor desta investigação); os dirigentes dos setores da UFSC onde os secretários-executivos desenvolvem suas atividades; a Secretaria de Gestão de Pessoas da UFSC; a Coordenadoria do Curso de bacharelado em Secretariado Executivo da UFSC e a Presidência do Sindicato dos Profissionais de Secretariado de Santa Catarina (SINSESC).

O Quadro 11 apresenta uma breve caracterização dos participantes da pesquisa:

Quadro 11 - Breve caracterização dos participantes da pesquisa

Participantes da pesquisa	Número de respondentes	Breve caracterização
<i>Ocupantes do cargo de secretário-executivo na UFSC</i>	21 de 23 (91,30%)	<ul style="list-style-type: none"> • Vinte mulheres e um homem, maioria entre 19 e 25 anos e trabalha na UFSC entre 1 a 5 anos. • 19 de 21 graduados em Secretariado Executivo, maioria com título de especialista e dois com título de mestre.
<i>Gestores dos setores onde os secretários-executivos atuam</i>	15 de 16 (93,75%)	<ul style="list-style-type: none"> • Treze docentes do Magistério Superior, todos doutores, sendo 10 homens e 3 mulheres, dos departamentos de Engenharia Mecânica, Zootecnia e Desenvolvimento Rural, Engenharia Sanitária e Ambiental, Tecnologia Computacional, Ciências Sociais, Aquicultura, Serviço Social, Ciências Contábeis, Enfermagem, Ciência da Computação, História, Língua e Literatura Vernáculas, que ocupam os seguintes cargos administrativos: pró-reitor;

		<p>secretário; chefe-adjunto de gabinete; diretor de campi, diretor de unidade acadêmica, coordenador de programa de pós-graduação, chefe de departamento e coordenador de curso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uma técnico-administrativa, mulher, do cargo de Assistente em Administração, que ocupa o cargo administrativo de chefe-adjunto de gabinete e trabalha na UFSC desde 1979. • Um técnico-administrativo, homem, do cargo de Técnico em Assuntos Educacionais, que ocupa a função de Coordenador de Apoio Administrativo em direção de órgão complementar e trabalha na UFSC desde 1980.
<i>Antiga Secretária e atual Secretária-adjunta de Gestão de Pessoas da UFSC</i>	2 de 2 (100%)	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico-administrativa, mulher, do cargo de Assistente em Administração, Doutora em Engenharia do Conhecimento, que trabalha na UFSC desde 1985. • Técnico-administrativa, mulher, do cargo de Técnica em Assuntos Educacionais, que trabalha na UFSC desde 2011.
<i>Coordenadora do curso de Secretariado Executivo da UFSC</i>	1 de 1 (100%)	<ul style="list-style-type: none"> • Docente do Magistério Superior, mulher, lotada no Departamento de Língua e Literatura Estrangeira, ocupante da função administrativa de Coordenadora do Curso de Secretariado Executivo. Trabalha na UFSC como docente efetiva desde 2010. • Doutora em Inglês e Linguística Aplicada.
<i>Presidência do SINSESC</i>	1 de 1 (100%)	<ul style="list-style-type: none"> • Mulher, graduada em Secretariado Executivo e especialista em Secretariado - Gestão de Pessoas e Processos. Presidente do SINSESC desde a sua fundação.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2014).

O Quadro 12 relaciona os participantes da pesquisa que, associados às pesquisas documental e bibliográfica, permitiram o alcance dos objetivos específicos.

Quadro 12 - Participantes da pesquisa definidos para o alcance dos objetivos específicos

	Objetivos específicos	Participantes da pesquisa
a	Conhecer o perfil profissiográfico do secretário-executivo.	1. Coordenadora do curso de Secretariado Executivo da UFSC; 2. Presidência do SINSESC.
b	Compreender de que forma os currículos dos cursos de Secretariado Executivo das IES públicas federais e estaduais contemplam competências que possam atender às necessidades da UFSC para o cargo de secretário-executivo.	
c	Compreender o panorama e as perspectivas dos secretários-executivos da UFSC em relação aos diversos sistemas que caracterizam sua atuação.	1. Ocupantes do cargo de secretário-executivo na UFSC; 2. Secretária de Gestão de Pessoas da UFSC; 3. Gestores dos setores onde os secretários-executivos atuam.
d	Identificar se os gestores da UFSC conhecem as atribuições do cargo de secretário-executivo, de modo que possam potencializar as competências que eles apresentam.	1. Secretária de Gestão de Pessoas da UFSC; 2. Gestores dos setores onde os secretários-executivos atuam.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O Quadro 13, por sua vez, demonstra a distribuição dos secretários-executivos nos setores UFSC no primeiro semestre de 2014.

Quadro 13 - Distribuição dos secretários-executivos da UFSC no primeiro semestre de 2014

Administração Central	
Órgãos Deliberativos Centrais (ODC)	3

Gabinete da Reitoria (GR)	3
Pró-reitoria de Extensão (PROEX)	1
Pró-reitoria de Pesquisas (PROPESQ)	1
Secretaria de Relações Internacionais (SINTER)	3
	11 (45,83%)
Unidades Acadêmicas	
Direção - Centro de Ciências Agrárias (CCA)	1
Direção - Centro de Comunicação e Expressão (CCE)	1
Direção - Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH)	1
Direção - Centro Tecnológico (CTC)	1
Departamento de Ciências Contábeis	1
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Computação	1
Programa de Pós-Graduação em Enfermagem	1
Coordenadoria do Curso de Serviço Social	1
Coordenadoria do Curso de Engenharia de Aquicultura	1
	9 (37,5%)
Campi Acadêmicos	
Direção - Campus Araranguá	1
Direção - Campus Curitibaanos	1
Direção - Campus Joinville	1
	3 (12,5%)
Órgãos Complementares	
Direção - Hospital Universitário (HU)	1
	4,16%

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O Quadro 13 demonstra que no primeiro semestre de 2014, onze (45,83%) dos 24 secretários-executivos estavam lotados na Administração Central. Além dos Órgãos Deliberativos Centrais (ODC) e do Gabinete da Reitoria (GR), havia ocupantes do cargo em duas (28,57%) das sete pró-reitorias e em uma (14,28%) das três secretarias da Universidade.

Nas unidades acadêmicas estavam lotados nove (37,5%) dos 24 secretários-executivos. Havia ocupantes do cargo em quatro (36,36%) das onze direções de unidades acadêmicas, em um (2,12%) dos 47 departamentos de ensino, em dois (2,81%) dos 71 programas de pós-graduação e em dois (2,98%) dos 67 cursos de graduação presenciais.

As direções dos *campi* localizados nas cidades de Araranguá, Curitiba e Joinville dispunham de um secretário-executivo e ainda não havia profissional da área lotado no *campus* de Blumenau, inaugurado no primeiro semestre de 2014.

Em relação aos órgãos complementares, havia um ocupante do cargo lotado na direção do Hospital Universitário (HU) e inexistia secretário-executivo no Colégio de Aplicação (CA) e no Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI).

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados primários da pesquisa foram coletados por questionários e entrevistas semiestruturadas, enquanto os dados secundários foram coletados por documentação e bibliografia.

O Quadro 14 apresenta as técnicas de coleta de dados que permitiram o alcance dos objetivos específicos.

Quadro 14 - Participantes da pesquisa e técnicas de coleta de dados definidas para o alcance dos objetivos específicos

Objetivos específicos		Participantes da pesquisa	Técnicas de coleta dos dados
a	Conhecer o perfil profissiográfico do secretário-executivo.	1. Coordenadora do curso de Secretariado Executivo da UFSC; 2. Presidência do SINSESC.	Pesquisa documental e bibliográfica; entrevista semiestruturada.
b	Compreender de que forma os currículos dos cursos de Secretariado Executivo das IES públicas federais e estaduais contemplam competências que possam atender às necessidades da UFSC para o cargo de secretário-executivo.	1. Coordenadora do curso de Secretariado Executivo da UFSC; 2. Presidência do SINSESC.	Pesquisa documental e bibliográfica; entrevista semiestruturada.
c	Compreender o panorama e as perspectivas dos	1. Ocupantes do cargo de secretário-executivo	Pesquisa documental;

	secretários-executivos da UFSC em relação aos diversos sistemas que caracterizam sua atuação.	na UFSC; 2. Secretária de Gestão de Pessoas da UFSC; 3. Gestores dos setores onde os secretários-executivos atuam.	questionário; entrevista semiestruturada.
d	Identificar se os gestores da UFSC conhecem as atribuições do cargo de secretário-executivo, de modo que possam potencializar as competências que eles apresentam.	1. Secretária de Gestão de Pessoas da UFSC; 2. Gestores dos setores onde os secretários-executivos atuam.	Entrevista semiestruturada.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Como demonstra o Quadro 14, para conhecer o perfil profissiográfico do secretário-executivo (objetivo específico “a”) e para Compreender de que forma os currículos dos cursos de Secretariado Executivo das IES públicas federais e estaduais contemplam competências que possam atender às necessidades da UFSC para o cargo de secretário-executivo (objetivo específico “b”) foram realizadas pesquisas documentais e bibliográficas (dados secundários) e entrevistas semiestruturadas presenciais (dados primários) com a Coordenadora do Curso de Secretariado Executivo da UFSC e com a Presidência do SINSESC.

Os dados secundários utilizados para o alcance dos objetivos específicos “a” e “b” foram: consulta a obras e artigos científicos da área de Secretariado Executivo; leis de regulamentação da profissão; descrição do cargo na CBO; diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo; Plano Político Pedagógico (PPP) do curso de Secretariado Executivo da UFSC e currículos dos dezesseis cursos de Secretariado Executivo das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas federais e estaduais.

A análise considerou somente as IES públicas federais e estaduais, excluindo as privadas, pelos seguintes motivos: a) uma busca no portal “E-MEC” (MEC, 2014) localizou 86 cursos de Secretariado Executivo oferecidos por instituições privadas, número que dificultaria a análise dos currículos; b) Segundo Cielo et al (2014), os cursos privados

brasileiros de Secretariado Executivo, de modo geral, podem ser considerados menos estáveis do que os públicos. Segundo as autoras, de 2006 a 2014 houve redução de pelo menos metade dos cursos privados oferecidos, enquanto o número de cursos públicos permaneceu o mesmo; e c) 80,95% dos 21 secretários-executivos da UFSC que participaram da pesquisa graduaram-se em IES pública federal ou estadual.

As disciplinas constantes nos currículos dos cursos puderam ser enquadradas nos campos do conhecimento que caracterizam a formação de secretário-executivo. Esses campos do conhecimento foram baseados nos conteúdos básicos, específicos e teórico-práticos descritos no Art. 5º das diretrizes curriculares:

Art. 5º Os cursos de graduação em Secretariado Executivo deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, os seguintes campos interligados de formação:

I - Conteúdos básicos: estudos relacionados com as ciências sociais, com as ciências jurídicas, com as ciências econômicas e com as ciências da comunicação e da informação.

II - Conteúdos específicos: estudos das técnicas secretariais, da gestão secretarial, da administração e planejamento estratégico nas organizações públicas e privadas, de organização e métodos, de psicologia empresarial, de ética geral e profissional, além do domínio de, pelo menos, uma língua estrangeira e do aprofundamento da língua nacional.

III - Conteúdos teórico-práticos: laboratórios informatizados, com as diversas interligações em rede, estágio curricular supervisionado e atividades complementares, especialmente a abordagem teórico-prática dos sistemas de comunicação, com ênfase em *softwares* e aplicativos (grifos da autora) (MEC, 2005).

As IES que tiveram os cursos analisados são caracterizadas por região do país no Quadro 15:

Quadro 15 - IES públicas federais e estaduais que contemplam curso de bacharelado em Secretariado Executivo

Região	Instituição
Norte	Universidade Federal do Amapá (UNIFAP) Universidade Federal de Roraima (UFRR) Universidade do Estado do Pará (UEPA)
Nordeste	Universidade Federal da Bahia (UFBA) Universidade Federal do Ceará (UFC) Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) Universidade Federal de Sergipe (UFS) Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
Sul	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO) Universidade Estadual de Maringá (UEM) Universidade Estadual de Londrina (UEL) Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)
Sudeste	Universidade Federal de Viçosa (UFV)
Centro-oeste	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso (IFMT)

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O Quadro 15 demonstra que a maior parte das IES públicas federais e estaduais que oferecia curso de Secretariado Executivo estava localizada na região sul (seis IES, ou 37,5% do total), sendo que dessas, cinco, todas estaduais, pertenciam ao Estado do Paraná e uma, federal, pertence ao Estado de Santa Catarina. A segunda região com maior concentração de cursos públicos de Secretariado era o nordeste (cinco IES, ou 31,25% do total), seguida do norte (três IES, ou 18,75% do total), sudeste e centro-oeste (ambas com uma IES ou 6,25% do total).

Para compreender o panorama e as perspectivas dos secretários-executivos da UFSC em relação aos diversos sistemas que caracterizam sua atuação (objetivo específico “c”) e para identificar se os gestores da UFSC conhecem as atribuições do cargo de secretário-executivo, de modo que possam potencializar as competências que eles apresentam (objetivo específico “d”) foi realizada pesquisa documental na descrição do cargo de secretário-executivo no âmbito das IFES e nas provas dos

concursos públicos usadas na seleção dos secretários-executivos da UFSC (dados secundários).

Também foram aplicados questionários com questões abertas e de múltipla escolha com 21 dos 23 (91,30%) dos ocupantes do cargo de secretário-executivo da UFSC que aceitaram participar da pesquisa, assim como foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a antiga e a atual Secretária de Gestão de Pessoas da UFSC e com quinze dos dezesseis gestores (93,75%) dos setores onde os secretários-executivos atuam, no intervalo de dois meses (dados primários).

Os questionários (apêndice F) foram encaminhados aos *e-mails* dos secretários-executivos e o prazo de resposta foi de quatorze dias. As entrevistas duraram de 30 a 50 minutos e as falas foram registradas simultaneamente aos diálogos.

Por conta da distância espacial entre Florianópolis (sede da pesquisa) os *campi* de Araranguá, Curitibanos e Joinville, apenas duas das três entrevistas puderam ser realizadas presencialmente, em viagens dos gestores ao *campus* de Florianópolis. A terceira foi realizada a distância, com auxílio do secretário-executivo daquele *campus*. Um dos gestores do *campus* de Florianópolis não aceitou participar da pesquisa.

Os instrumentos utilizados na coleta dos dados primários estão dispostos nos apêndices B (roteiro de entrevista semiestruturada com a presidência do SINSESC); C (roteiro de entrevista semiestruturada com a Coordenadora do Curso de Secretariado Executivo da UFSC); D (roteiro de entrevista semiestruturada com a Secretaria de Gestão de Pessoas da UFSC); E (roteiro de entrevistas semiestruturadas com os dirigentes dos setores da UFSC em que os secretários-executivos trabalham); e F (roteiro de questionário para os secretários-executivos da UFSC).

Por fim, para propor ações que possam contribuir para o melhor aproveitamento do potencial de contribuição dos secretários-executivos da UFSC, na ótica da Gestão por Competências foram utilizados os conceitos estudados na fundamentação teórico-empírica, relacionados aos resultados da pesquisa.

3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

A metodologia adotada para a análise e para o tratamento dos dados oriundos da pesquisa foi a análise de conteúdo, “uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a

respeito de determinado tema” (VERGARA, 2012, p. 7), e “admite tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas, ou, ainda, ambas” (VERGARA, 2012, p. 8).

Segundo Bardin (1977), essa técnica implica em categorizações e é constituída por três fases: a pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise refere-se à fase de organização propriamente dita, que tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações. A exploração do material condiz à administração sistemática das decisões tomadas. O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação dizem respeito ao momento em que os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos.

Nesse sentido, foi realizada uma análise de conteúdo qualitativa em relação aos dados primários, de modo que pudessem ser elaboradas matrizes e tabelas que permitissem identificar e categorizar conteúdos similares ou discrepantes entre o perfil profissiográfico do secretário-executivo e as competências secretariais requeridas pela UFSC.

Foram utilizados como categorias de análise os principais sistemas que caracterizam a profissão de secretário-executivo da UFSC em termos de ingresso, atuação e carreira: processo de seleção; critérios de distribuição e mudanças de setor; funções de chefia; formação, aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento de competências; percepções dos gestores; níveis de satisfação; aproveitamento do potencial de contribuição; campos do conhecimento fundamentais e competências técnicas e comportamentais requeridas.

Uma análise quantitativa simples (estatística descritiva) (cálculo de porcentagens de carga horária e médias) auxiliou na interpretação dos dados oriundos: a) das grades curriculares dos cursos de Secretariado Executivo das IES públicas federais e estaduais, para que se pudesse compreender em que proporção os campos do conhecimento abrangidos pelos cursos refletem na formação e perfil desse profissional; b) das provas dos concursos públicos realizados pela UFSC para o cargo de secretário-executivo, para que se pudesse conhecer e avaliar os conteúdos abrangidos pelas seleções (LEAL et al, 2014); e c) dos questionários aplicados aos secretários-executivos da UFSC, para que se pudesse precisar a relação entre a formação desses profissionais e as atividades que desempenham na UFSC.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa estão limitados ao fato de que, por referir-se a um estudo de caso, a pesquisa compreendeu apenas o contexto da UFSC. Assim, apesar da semelhança em termos de estrutura e atividades entre essa e as demais IFES, a generalização de resultados está parcialmente restrita.

O estudo também está submetido à limitação temporal, uma vez que coleta de dados compreendeu o período relativo ao segundo semestre de 2013 e primeiro semestre de 2014.

O próximo capítulo apresenta a análise e a discussão dos resultados alcançados com a pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados alcançados com a pesquisa, considerando os objetivos propostos.

A primeira seção, “o perfil profissiográfico do secretário-executivo”, visa atender aos objetivos específicos “a” e “b”: “conhecer o perfil profissiográfico do secretário-executivo” e “compreender de que forma os currículos dos cursos de Secretariado Executivo das IES públicas federais e estaduais contemplam competências que possam atender às necessidades da UFSC para o cargo de secretário-executivo”.

A segunda seção, “competências secretariais requeridas pela UFSC”, visa atender aos objetivos específicos “c” e “d”: “compreender o panorama e as perspectivas dos secretários-executivos da UFSC em relação aos diversos sistemas que caracterizam sua atuação: processo de seleção; critérios de distribuição e mudanças de setor; funções de chefia; formação, aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento de competências; percepções dos gestores; níveis de satisfação; aproveitamento do potencial de contribuição; campos do conhecimento fundamentais e competências técnicas e comportamentais requeridas” e “identificar se os gestores da UFSC conhecem as atribuições do cargo de secretário-executivo, de modo que possam potencializar as competências que eles apresentam”.

A terceira seção, “recomendações para o melhor aproveitamento do potencial de contribuição dos secretários-executivos da UFSC”, por fim, visa propor ações que possam contribuir para o melhor aproveitamento do potencial de contribuição dos secretários-executivos da UFSC, na ótica da Gestão por Competências.

4.1 O PERFIL PROFISSIOGRÁFICO DO SECRETÁRIO-EXECUTIVO

Esta seção apresenta o perfil profissiográfico do secretário-executivo. Uma análise dos currículos dos dezesseis cursos de bacharelado em Secretariado Executivo das IES públicas federais e estaduais, novamente relacionadas no Quadro 15, permitiu identificar os campos do conhecimento e as principais disciplinas responsáveis pela formação do profissional nesse contexto.

Quadro 15 - IES públicas federais e estaduais que contemplam curso de bacharelado em Secretariado Executivo

Região	Instituição
Norte	Universidade Federal do Amapá (UNIFAP) Universidade Federal de Roraima (UFRR) Universidade do Estado do Pará (UEPA)
Nordeste	Universidade Federal da Bahia (UFBA) Universidade Federal do Ceará (UFC) Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) Universidade Federal de Sergipe (UFS) Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
Sul	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO) Universidade Estadual de Maringá (UEM) Universidade Estadual de Londrina (UEL) Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)
Sudeste	Universidade Federal de Viçosa (UFV)
Centro-oeste	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso (IFMT)

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O Quadro 16 apresenta os campos do conhecimento e as principais disciplinas que emergiram da análise dos currículos dos cursos em contraste com os conteúdos básicos, específicos e teórico-práticos do Art. 5º das diretrizes curriculares para os cursos de graduação em Secretariado Executivo (MEC, 2005).

Quadro 16 - Campos do conhecimento e principais disciplinas dos cursos de Secretariado Executivo das IES públicas federais e estaduais

Campos do conhecimento	Principais áreas
<p>Princípios administrativos e organizacionais</p> <p><i>Estudo e sistematização das práticas usadas para administrar por meio de planejamento, organização, direção</i></p>	<p>Teorias administrativas; Planejamento e desenvolvimento organizacional; Organização, sistemas e métodos; Administração pública; Gestão de pessoas; Empreendedorismo; Inteligência competitiva nas</p>

<p><i>e controle; tomada de decisão sobre recursos disponíveis, trabalhando com e por meio de pessoas para atingir objetivos.</i></p>	<p>organizações; Micro e macroanálise organizacional; Marketing empresarial; Chefia e liderança; Processo decisório; Conflito e negociação; Elaboração de projetos; Economia brasileira; Economia do setor público.</p>
<p>Gestão secretarial <i>Funções e atuação do secretário-executivo no gerenciamento de recursos em diversas áreas da organização: assessoria, gestão de pessoas, contábil, marketing etc.</i></p>	<p>Gestão secretarial; Técnicas secretariais; Assessoria executiva e consultoria organizacional; Administração e assessoria em relações públicas; Planejamento e organização de eventos e cerimonial, protocolo e etiqueta.</p>
<p>Psicologia organizacional <i>Organização como contexto social; problemas organizacionais relacionados à gestão de pessoas; interação do indivíduo com a organização; poder nas organizações; administração de conflitos.</i></p>	<p>Comportamento organizacional; Relações interpessoais; Dinâmica de grupo; Comunicação empresarial.</p>
<p>Língua vernácula e redação de documentos <i>Desenvolvimento da compreensão e produção escrita em língua portuguesa; prática da expressão oral em língua portuguesa; estudo da gramática e emprego da norma padrão escrita, com ênfase no contexto organizacional.</i></p>	<p>Norma padrão escrita; Prática de leitura; Produção textual e acadêmica; Redação oficial e empresarial; Linguagem e argumentatividade.</p>
<p>Línguas estrangeiras <i>Desenvolvimento da compreensão e produção escrita em línguas estrangeiras; prática da expressão oral em línguas estrangeiras; tradução e versão de línguas estrangeiras, com ênfase no contexto</i></p>	<p>Escrita da língua inglesa; Expressão oral da língua inglesa; Inglês para negócios; Escrita comercial em inglês; Tradução e versão do inglês; Redação acadêmica em língua inglesa; Escrita da língua espanhola; Expressão oral em língua espanhola; Espanhol para negócios; Redação comercial em espanhol; Tradução e versão do</p>

<i>organizacional.</i>	espanhol; Língua francesa; Língua Brasileira de Sinais.
<p>Gestão contábil e matemática</p> <p><i>Estudo, interpretação, registro e controle dos fenômenos que afetam o patrimônio da organização; aplicação de conceitos matemáticos para a resolução de problemas de ordem financeira.</i></p>	Análise contábil e orçamentária; Matemática elementar; Administração financeira; Matemática comercial e financeira; Estatística; Lógica.
<p>Tecnologia da informação e comunicação</p> <p><i>Recursos tecnológicos que interferem e medeiam os processos informacionais e comunicativos da organização, proporcionando por meio das funções de hardware, software e telecomunicações a automação e comunicação desses processos.</i></p>	Competência informacional; Tecnologia da informação; Técnicas e tecnologia da comunicação oral; Administração de sistemas de informação e bancos de dados; Gestão documental e arquivística.
<p>Relações Internacionais</p> <p><i>Relações políticas, sociais e econômicas entre atores internacionais; cadeia de diversos assuntos de ordem internacional como globalização, soberania, sustentabilidade, desenvolvimento econômico, direitos humanos etc.</i></p>	Comércio exterior; Relações internacionais; Introdução a atividades turísticas e hoteleiras.
<p>Direito</p> <p><i>Sistema de normas de conduta criado e imposto por um conjunto de instituições para regular as relações sociais.</i></p>	Instituições de direito público e privado; Direito empresarial; Legislação social e direito do trabalho.
<p>Sociologia, filosofia, história e ética</p> <p><i>Estudo dos valores morais e do comportamento humano em função do meio e os processos que interligam os indivíduos em organizações; análise histórica,</i></p>	Realidade brasileira e cidadania; Panorama sociopolítico no Brasil e no mundo; Sociologia das organizações; Ciência política; História socioeconômica, política e cultural da

<i>política, econômica, social e cultural.</i>	américa latina; Fundamentos da ética.
Áreas e atividades práticas complementares <i>Demais áreas que complementam a epistemologia e o desempenho da profissão de secretário-executivo.</i>	Formação independente; Teoria Geral do Secretariado; Metodologia e técnicas de pesquisa aplicada ao Secretariado; Estágio profissionalizante; Trabalho de conclusão de curso.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Os campos do conhecimento emergentes da análise demonstram que o perfil instituído para o secretário-executivo nesse contexto é genérico e multidisciplinar. Assim, contempla um conjunto de saberes e conhecimentos de ordem científica, técnica, ética e social, que o permite contribuir para o aperfeiçoamento da qualidade e produtividade das organizações.

Os campos contemplados pelos cursos das IES públicas federais e estaduais também parecem condizentes em termos de estrutura com demais cursos de bacharelado em Secretariado Executivo não abrangidos pelo recorte da pesquisa (de instituições públicas municipais e de instituições privadas), segundo Maçaneiro e Kuhn (2013).

Segundo esses autores, as grades curriculares dos cursos de Secretariado Executivo do Brasil são compostas, basicamente, por conteúdos específicos da prática profissional (técnicas secretariais), somados a conteúdos de diferentes áreas do conhecimento (Administração, Letras, Contabilidade, Direito, Ciências da Computação etc.) e a conteúdos de caráter humanístico (Filosofia, Sociologia, Psicologia etc.).

O Quadro disponível no Apêndice G demonstra as cargas horárias acumuladas de disciplinas obrigatórias atribuídas para cada campo do conhecimento descrito no Quadro 16. Com base nos dados expostos nesses dois quadros são realizadas as seguintes ponderações:

Inicialmente, observou-se que os cursos analisados apresentam diferentes enfoques, o que tende a implicar na formação profissional de seus egressos. Dos dezesseis, oito (50%) estão vinculados a departamento de Administração ou Ciências Sociais Aplicadas (UFC, UFPE, UFBA, UFPB, UNIOESTE, UEL, UNESPAR, UNICENTRO), quatro (25%) a departamento de Letras/Línguas Estrangeiras ou Ciências Humanas (UNIFAP, UFV, UFSC e UEM) e quatro (25%) a um

departamento próprio de Secretariado Executivo (UFS, UFRR, IFMT, UEPA).

Todos os cursos analisados, exceto o da UFPE, contemplam disciplinas obrigatórias de línguas estrangeiras, em especial Inglês e Espanhol. Duas (UFV e UEM) também contemplam disciplinas obrigatórias de Língua Francesa. Como optativas, foram encontradas disciplinas de Inglês, Espanhol, Francês, Libras, Alemão, Italiano e Grego. No entanto, segundo dados do E-MEC (2014), apenas uma dessas IES (6,25%) apresenta a nomenclatura “Secretariado Executivo Bilíngue” (UFPB) e duas (12,5%) apresentam a nomenclatura “Secretariado Executivo Trilíngue” (UEPA e UEM).

Também se observou que os campos “psicologia organizacional”, “língua vernácula e redação de documentos” e “tecnologia da informação e comunicação” apresentaram percentuais de carga horária obrigatória baixos se comparados aos campos “princípios administrativos e organizacionais”, “línguas estrangeiras” e “outras áreas e atividades práticas complementares”.

Além disso, os currículos parecem não considerar o número significativo de multinacionais e organizações inseridas em processo de internacionalização no Brasil. A título de exemplificação, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) (MDIC, 2014), em 2013 havia 44.083 empresas importadoras e 18.795 empresas exportadoras no país. Igualmente, parecem não atender à crescente internacionalização das universidades e ao fato de que a prestação de serviços em idioma estrangeiro para suprir as necessidades da organização está entre as atribuições do secretário-executivo. Segundo Archanjo (2014),

Hoje, o Brasil é a sétima maior economia do mundo, um dos países BRICS e uma força emergente no G-20. O país tenta impulsionar seu desenvolvimento no exterior, com iniciativas econômicas, políticas, sociais, educacionais e culturais em diversos domínios. No setor do ensino superior, a internacionalização está na vanguarda. Alinhado com iniciativas bem sucedidas na Europa, como os programas de mobilidade internacional, em 2011 o Brasil lançou o Programa Ciência sem Fronteiras, visando à consolidação e à expansão da ciência, tecnologia e

inovação. Estudantes e pesquisadores brasileiros realizam intercâmbio por um ano em centros de excelência de todo o mundo. Igualmente, o programa concede recursos substanciais para que estudantes e pesquisadores do exterior realizem intercâmbio no Brasil (tradução da autora).

No caso da UFSC, o atual Secretário de Relações Internacionais, Machado Filho (UFSC, 2014, p. 1), afirma: “a UFSC tem um bom histórico no quesito internacionalização e desfruta de uma posição confortável em qualquer *ranking* nacional sobre o tema, sempre entre os dez primeiros”. Em 2014, são cerca de 450 estudantes internacionais na UFSC e de 1500 estudantes da UFSC no exterior, além de mais de 400 convênios ativos com 50 países (UFSC, 2014).

Entretanto, apenas oito dos dezesseis cursos analisados (50%) oferecem pelo menos uma disciplina do campo “relações internacionais”, ocupando carga horária de disciplinas obrigatórias quase insignificante (1,08% na média de todas os cursos e máximo de 3,07%, na UFC).

Bonzanini (2011) faz uma analogia acerca da relação do secretário-executivo com os processos de internacionalização e globalização das organizações. Segundo a autora, esse profissional assume papel fundamental nessa conjuntura, pois apresenta competências para atuar como mediador de relações internacionais. Nesse sentido, a baixa carga horária identificada na pesquisa contradiz uma demanda emergente no contexto organizacional contemporâneo.

Evidenciou-se que o campo “gestão secretarial”, que contempla disciplinas diretamente relacionadas às atribuições do profissional (como técnicas secretariais; assessoria executiva e consultoria organizacional e planejamento e organização de eventos) parece não ser prioritário nas grades curriculares, sendo a média de carga horária de todos os cursos analisados baixa (12,90%).

O principal motivo disso parece ser reflexo da dependência do Secretariado Executivo em relação a áreas que o complementam, como Administração e Letras-Línguas Estrangeiras, o que dificulta o estabelecimento de um objeto de estudo próprio e integrado, assim como o surgimento de uma identidade acadêmica fortalecida para a profissão (NONATO JUNIOR, 2009; LEAL, DALMAU, 2014).

Pressupõe-se que essa dificuldade é fortalecida em parte pelo vínculo da maioria dos cursos (75%) a departamentos de ensino dessas

áreas, o que inibe a emancipação e expansão do Secretariado Executivo, bem como compromete sua produção intelectual.

O curso de bacharelado em Secretariado Executivo da UFSC, por exemplo, por estar vinculado ao Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras (DLLE), tem grande enfoque nesse campo do conhecimento, sendo a maior parte do currículo obrigatório composto por disciplinas de Língua Inglesa (1086 horas – 45,93% do curso). Segundo a coordenadora do curso,

Nós, do Departamento, formamos nesses alunos a competência de serem fluentes ou pelo menos terem um nível intermediário a avançado em língua inglesa, com ênfase no contexto dos negócios, que é onde ele vai atuar. Significa ter inglês para lidar com as situações que ele enfrentará na empresa e saber lidar com temas de relevância. Por meio das aulas de Inglês, trabalhamos com modelos de liderança, cultura corporativa, como saber vender o seu produto e até mesmo como saber se vender.

As demandas dos próprios alunos levaram a Coordenação a estudar a possibilidade de promover algumas alterações no currículo do curso:

A necessidade foi deflagrada por alunos e egressos, que queriam que o curso abrangesse questões mais afinadas como o que o mercado requer. Isso nos motivou a pensar efetivamente essa mudança curricular. Pretendemos incluir contabilidade básica; espanhol instrumental; mais uma disciplina de matemática; algumas reformulações na disciplina de escrita comercial em Inglês (que venham ao encontro do dinamismo da própria profissão); alguma disciplina que auxilie na escrita do trabalho de conclusão etc.

Um enfoque semelhante ocorre com cursos vinculados a departamentos de Administração ou Ciências Sociais Aplicadas. Segundo Nonato Junior (2009), a Administração é uma ciência social aplicada que tem inspirado o avanço do conhecimento em Secretariado.

Entretanto, as assessorias executivas devem buscar estabelecer um objeto de estudo próprio e integrado, assim como o surgimento de uma identidade acadêmica fortalecida para a profissão.

O referencial teórico desta pesquisa (CARVALHO, GRISSON, 2002; MEC, 2005; BORTOLOTTI, WILLERS, 2005; NONATO JUNIOR, 2009; DUNCAN, 2014; LEAL, DALMAU, 2014 etc.) também demonstrou que para atender às atuais demandas, os secretários-executivos devem apresentar uma série de competências técnicas e comportamentais.

Na perspectiva de Carvalho e Grisson (2002), o secretário-executivo deixou de ser mero executor de tarefas para exercer funções criativas. Assim, desenvolveu um novo perfil, amparado na flexibilidade e na resiliência, responsável pela reconstrução permanente de suas competências.

As diversas competências técnicas e comportamentais agregadas à profissão reformularam seu aparato técnico, tático e estratégico (NONATO JUNIOR, 2009) e passaram a caracterizar a profissão a partir destes pilares: assessoria; consultoria; gestão e empreendedorismo.

Todavia, considerando-se que atitudes são mais dificilmente acessíveis e desenvolvíveis (SPENCER, SPENCER, 1993; DALMAU, 2013), e diante do crescente nível de exigência das organizações em relação a competências comportamentais, é relevante que os cursos encontrem estratégias para focar em campos do conhecimento como psicologia organizacional, sociologia, filosofia e ética, desenvolvendo competências como “iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional” (MEC, 2005).

As diferentes realidades, economias e demandas locais não parecem estar refletidas nas estruturas curriculares dos cursos, apesar das recomendações das diretrizes curriculares estabelecidas pelo MEC e do fato que essa ação tem potencial para contribuir tanto para a inserção do profissional no mercado de trabalho quanto para o desenvolvimento local:

Os projetos pedagógicos dos cursos de graduação em Secretariado Executivo poderão admitir linhas de formação específicas, nas diversas áreas relacionadas com atividades gerenciais, de

assessoramento, de empreendedorismo e de consultoria, contidas no exercício das funções de secretário-executivo, para melhor atender às necessidades do perfil profissiográfico que o mercado ou a região exigirem (grifo da autora) (MEC, 2005).

É importante realçar que o sucesso e reconhecimento do profissional de Secretariado Executivo dependem igualmente de sua formação científica (MAÇANEIRO, 2011). Por meio da pesquisa, esse profissional adquire potencial para desenvolver novas percepções de realidade, que o condicione a participar de processos complexos, como mudanças estruturais.

Diversos autores (BÍSCOLI, 2011; MAÇANEIRO, 2011, MAÇANEIRO, KUHL, 2013; MARTINS ET AL, 2011, SANTOS, DURANTE, 2013; LEAL, DALMAU, 2014) ponderam sobre as deficiências dos cursos de Secretariado na formação de professores e pesquisadores.

Segundo Maçaneiro e Kuhl (2013), somente uma pequena parcela da carga horária é reservada a temas relativos à pesquisa científica, que tendem a tratar unicamente da metodologia de trabalhos acadêmicos. Além disso, os acadêmicos de Secretariado encontram-se, em sua maioria, inseridos no mercado de trabalho, o que reduz seu interesse na produção de pesquisa e participação em programas institucionais como iniciação científica e monitoria.

Por esse motivo, Santos e Durante (2013, p. 173) consideram a iniciação científica em Secretariado “um desafio a ser enfrentado pela área, colegiados e docentes e, por outro lado, uma estratégia a ser implantada a fim de reduzir e até eliminar algumas das fragilidades da pesquisa secretarial”.

Maçaneiro (2011), por sua vez, traz uma reflexão acerca da construção da identidade científica de Secretariado ao destacar a necessidade de que os docentes de Secretariado vinculem suas atividades de sala de aula ao desenvolvimento da pesquisa científica, como forma de pôr a teoria em prática, contribuindo para a solução de problemas organizacionais.

A coordenadora do curso de Secretariado Executivo da UFSC (2014) enxerga com o grande desafio da profissão o fato de que se forma um profissional

pronto para muitas coisas, mas ao mesmo tempo não pronto para muitas outras. Por mais que se queira afinar o curso, sempre vai haver alguma grande lacuna. O que eu vejo mais e mais é essa necessidade de o aluno que sai pensar no nicho em que vai atuar e como ele pode se preparar melhor para esse mercado. Temos uma formação bem holística, no sentido que ele sai sabendo um pouco de administração, de questões de psicologia, arquivística, redação, ética, matemática e aprende a língua estrangeira, mas dependendo do contexto em que ele se inserir vai ter que buscar por algo que vá ao encontro desse contexto. Isso impõe grande desafio ao currículo, que sempre deve ser repensado.

Por meio da presente análise, evidencia-se que o Secretariado apresenta limitações típicas de uma ciência em construção. Assim como no caso de outras ciências caracterizadas pela interdisciplinaridade, como as Ciências da Computação e as Ciências da Informação, essas limitações tendem a ser mais facilmente enfrentadas a partir da inquietação dos profissionais e da realização estudos científicos que favoreçam sua emancipação (NONATO JUNIOR, 2009).

Positivamente, devido ao aumento gradual do nível de complexidade evidenciado tanto nos processos organizacionais quanto no perfil da profissão, a perspectiva de atuação do secretário-executivo no contexto contemporâneo é promissora.

A presidente do SINSESC (2014) reforça essa realidade, ao apresentar sua perspectiva em relação às transformações observadas no perfil desse profissional últimos anos:

Nesta década, os conceitos de excelência, ética, visão holística, trabalho em equipe, empreendedorismo, comprometimento com os resultados da empresa, entendimento da necessidade de constante aperfeiçoamento, visão do mundo dos negócios e parceria com todos os profissionais que integram a organização contemplam uma visão clara do perfil profissiográfico do secretário.

Reforça, ainda, que nesse contexto, o secretário-executivo “deve ter uma visão clara e objetiva do ambiente onde atua, das pessoas que nele convive; dos códigos que utilizam na sua comunicação entre si e com a empresa”.

A coordenadora do curso de Secretariado Executivo da UFSC (2014), por sua vez, comenta que ao orientar diversos relatórios de estágios dos formandos do curso, pode observar uma mudança positiva no perfil do profissional. Em suas palavras:

Esse profissional não é mais visto como o que atende telefonemas, anota recados e desenvolve atividades clericais. Ele é visto como um profissional que assume um cargo de importância, participa das tomadas de decisão e promove mudanças, em função da formação que ele tem. [...] Algumas dessas atividades clericais ainda acontecem, mas mesmo essas não são as mesmas. Um secretário com formação procurará mecanismos para otimizar a agenda do chefe, organizará um evento que não será mais informal e terá um planejamento que contribuirá para a eficácia na execução dessas tarefas.

Essas verbalizações dão suporte à caracterização do profissional de Secretariado Executivo como assessor, consultor, gestor e empreendedor, sendo em parte responsável pelo aperfeiçoamento dos processos da gestão (NONATO JUNIOR, 2009; CARVALHO, ANDRADE, 1999). Nesse sentido, demonstram a relevância da formação e aperfeiçoamento profissional constante como forma de obter os domínios científicos, tecnológicos e estratégicos requeridos ao seu campo de atuação e às especificidades da organização em que está inserido.

Percebe-se uma ampla perspectiva de atuação para esse profissional, que cada vez mais vêm adquirindo a capacidade de ler, interpretar, analisar e criticar o ambiente organizacional em que está inserido, assim como as atribuições e responsabilidades que lhe competem, formando um perfil profissiográfico condizente com as complexas demandas contemporâneas, inclusive das IFES, no intenso processo de expansão em que se encontram.

Segundo a coordenadora do curso de Secretariado Executivo da UFSC (2014), não há “um movimento sistemático organizado da coordenação para rastrear ou entender como os profissionais formados estão voltando à Instituição para fazer o papel de servidores” e tampouco foram recebidos pedidos formais nesse sentido. Contudo, ela afirma que se tem percebido timidamente nos relatórios de estágio de estudantes inseridos em setores da Instituição como eles muitas vezes enfrentam dificuldades em promover mudanças nos processos, por referirem-se a estruturas mais rígidas, que por vezes não permitem estabelecer “o novo”.

As análises curriculares demonstraram que, de modo geral, os cursos de bacharelado em Secretariado Executivo das IES públicas federais e estaduais, apesar de suas limitações, criam contexto para a formação de profissionais com perfil que possa atender às necessidades da UFSC. Assim como as demais IFES, a UFSC vivencia um momento de ampliação de sua infraestrutura, bem como do número de cursos e matrículas e contratação de servidores docentes e técnico-administrativos (BRASIL, 2014).

Segundo Grillo (1996, p. 19), as IFES, nessa conjuntura permeada pela complexidade, requerem profissionais com “conhecimentos especializados para exercer as múltiplas funções de apoio exigidas por uma organização dessa natureza” (GRILLO, 1996, p. 19). Bergue (2011) complementa que

O acesso a informações por parte dos cidadãos, promovido pelo crescimento das ações de transparência e da difusão das tecnologias de informação, tem levado os gestores públicos a uma interface mais constante e próxima com a sociedade. Esse movimento, entre outras transformações, tem demandado um suporte de informações e conhecimento oriundos dos profissionais de assessoria.

Nesse sentido, diante da flexibilidade e resiliência inerentes ao perfil profissional do secretário-executivo (BORTOLOTTI, WILLERS, 2005), resultantes da multidisciplinaridade que caracteriza sua formação (MAÇANEIRO, KUHIL, 2013; LEAL, DALMAU, 2014), e por conta da representatividade de suas funções em relação ao aperfeiçoamento da gestão universitária, sua atuação nesse contexto tornou-se relevante.

Nas próximas seções serão analisadas as competências secretariais requeridas pela UFSC, bem como serão propostas estratégias para o melhor aproveitamento do potencial de contribuição dos secretários-executivos da UFSC, na ótica da Gestão por Competências, a partir dos resultados obtidos com a pesquisa.

4.2 COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS REQUERIDAS PELA UFSC

Esta seção apresenta o panorama e as perspectivas de atuação dos ocupantes do cargo de secretário-executivo na UFSC, bem como as competências secretariais atualmente requeridas por essa Instituição.

As informações serão expostas por meio das seguintes categorias de análise, as quais caracterizam a profissão de secretário-executivo da UFSC em termos de ingresso, atuação e carreira:

- *Processo de seleção;*
- *Perfil geral;*
- *Critérios de distribuição e mudanças de setor;*
- *Funções de chefia;*
- *Formação, aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento de competências;*
- *Percepção da Secretaria de Gestão de Pessoas e dos gestores;*
- *Nível de satisfação e aproveitamento do potencial de contribuição;*
- *Atividades desenvolvidas e competências secretariais requeridas.*

Para facilitar a exposição dos dados, os 21 secretários-executivos respondentes serão identificados nesta seção pelas siglas SE1 a SE21, enquanto os dezesseis gestores respondentes serão identificados pelas siglas G1 a G16.

4.2.1 Processo de seleção

A UFSC realizou, ao longo de sua história, dois concursos para o cargo de secretário-executivo, sendo o primeiro em 2008 e o segundo em 2011.

O Edital n.º 18/DDPP/2008, de 25 de março de 2008, disponibilizou uma vaga para o cargo, no *campus* de Florianópolis, e estabeleceu como pré-requisito de ingresso a apresentação de diploma

de curso superior em Letras ou Secretariado Executivo Bilíngue (UFSC, 2008), sem mencionar a necessidade de apresentação do registro profissional previsto nas leis que regulamentam a profissão (n.º 7.377/1985 e 9.261/1996). Esse Edital foi retificado em 9 de abril de 2008, passando a respeitar a legislação:

Secretário Executivo: Curso Superior de Secretário Executivo com Registro na Delegacia Regional do Trabalho ou qualquer Curso Superior com registro na Delegacia Regional do Trabalho nos termos do art. 2º, I, alínea b, da Lei nº 7.377/85, alterada pela Lei nº 9.261/96 (UFSC, 2008).

O Edital apresentou, também, o resumo das atribuições do cargo, extraído da descrição dos cargos técnico-administrativos em educação (MEC, 2005):

Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos; coordenar e controlar equipes e atividades; controlar documentos e correspondências; atender usuários externos e internos; organizar eventos e viagens e prestar serviços em idioma estrangeiro. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (UFSC, 2008).

O conteúdo programático específico do concurso abrangeu os temas “Legislação Específica”; “Técnicas Secretariais”, “Gestão Secretarial” e “Elaboração de Documentos”, detalhados a seguir:

1. Legislação Específica: Lei de Regulamentação da profissão de Secretário (Lei nº. 7.377); Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil (Decreto nº. 1.171); Regime Jurídico dos Servidores Cíveis da União (Lei 8.112); Estatuto e Regimento Geral da Universidade Federal de Santa Catarina;

2. Técnicas Secretariais: assessoramento de direções; gerenciamento de rotinas; organização de eventos, viagens, cerimonial e protocolo; gerenciamento de informações;

3. Gestão Secretarial: liderança e supervisão de equipes de trabalho; planejamento, organização e direção de secretarias; gestão de arquivo; tecnologias da informação e comunicação (TICs);

4. Elaboração De Documentos: compreensão e redação de textos oficiais para vários fins. (grifos da autora) (UFSC, 2008).

Evidencia-se que os quatro campos contemplados no conteúdo programático exigido do edital do concurso - “legislação específica”, “técnicas secretarias”, “gestão secretarial” e “elaboração de documentos” - estão relacionados a alguns dos campos do conhecimento contemplados na formação de secretário-executivo nas IES públicas federais e estaduais, bem como a algumas das atividades da descrição do cargo no âmbito das IFES. Entretanto, diversos outros campos estudados por esses profissionais, que caracterizam o seu perfil profissiográfico, como “psicologia organizacional”, “línguas estrangeiras”, “gestão contábil e matemática”, e “relações internacionais” não foram mencionados.

O concurso foi realizado em uma única fase, com prova objetiva de caráter eliminatório e classificatório. Foram quarenta questões de múltipla escolha, sendo quinze de língua portuguesa e 25 de conhecimentos específicos.

Na vigência de dois anos do concurso de 2008, quinze candidatos aprovados foram nomeados. Desses, dez (66,66%) apresentaram os pré-requisitos exigidos pelo Edital e ingressaram na Instituição.

O Edital n.º 80/DDPP/2011, de 18 de maio de 2011, por sua vez, disponibilizou nove vagas para o cargo, sendo seis para o *campus* de Florianópolis, uma para o *campus* de Araranguá, uma para o *campus* de Curitiba e uma para o *campus* de Joinville. O pré-requisito de ingresso respeitou à legislação logo na primeira versão do Edital.

O resumo das atribuições do cargo, o conteúdo programático e a forma de realização do concurso foram semelhantes ao concurso de 2008 (UFSC, 2011), mesmo que este tenha acontecido três anos depois e com vagas destinadas a outros setores e a outras regiões. Esse padrão de

comportamento homogêneo sugere que as diferentes realidades e demandas locais, assim como as particularidades e competências requeridas por diferentes setores, como sugere a Gestão por Competências, não foram consideradas na formulação dos editais.

Na vigência de dois anos do concurso de 2011, dezesseis candidatos aprovados foram nomeados. Desses, quatorze (87,5%) apresentaram os pré-requisitos exigidos pelo Edital e ingressaram na Instituição. Um solicitou exoneração.

As provas de ambos os concursos foram analisadas a partir da metodologia de Leal et al (2014), que avaliaram os conteúdos abrangidos pelos 57 concursos públicos realizados pelas IFES para o cargo de secretário-executivo nos últimos cinco anos (de 2010 a 2014).

Os autores tiveram o objetivo de compreender se as provas dos concursos foram efetivas no sentido de contemplar conteúdos alinhados às atividades a serem desenvolvidas pelos profissionais de Secretariado Executivo nas IFES (a partir da descrição do cargo) e aos conhecimentos e habilidades por eles apresentadas (a partir das leis de regulamentação da profissão, diretrizes e grades curriculares dos cursos de Secretariado Executivo das IES públicas federais e estaduais), de modo que selecionem profissionais com indicadores de competências que possam contribuir efetivamente para a consecução dos objetivos organizacionais.

Assim, as questões de conhecimentos específicos foram enquadradas em categorias relativas às atividades constantes na descrição do cargo (descritas no Quadro 10 do item 2.5.1) e em outras quatro categorias construídas a partir da tabulação dos resultados, para fins da análise, descritas no Quadro 17:

Quadro 17 - Categorias construídas para análise dos concursos públicos para secretário-executivo da UFSC

Categoria	Detalhamento
<i>Administração Pública</i>	Conhecer as teorias, os conceitos básicos, os termos técnicos e as legislações do Serviço Público, bem como da profissão de secretário-executivo nesse contexto.
<i>Ambiente organizacional</i>	Conhecer o conjunto de forças, tendências que têm potencial para influenciar o desempenho da organização, bem como legislações específicas: regimento interno, estatuto etc.

<i>Atribuições do secretário-executivo</i>	Conhecer o histórico e a legislação da profissão de secretário-executivo, bem como suas atribuições e seu papel no ambiente organizacional.
<i>Ética e comportamento</i>	Conhecer as legislações que regulamentam os direitos e deveres do secretário-executivo e do servidor público, bem como as competências comportamentais necessárias ao bom desempenho da profissão, como: bom relacionamento interpessoal, responsabilidade etc.

Fonte: Adaptado de Leal et al (2014).

Comparativamente, nos concursos da UFSC não foram identificadas questões que se enquadrassem às seguintes categorias construídas por Leal et al (2014) a partir da análise das provas dos concursos de outras IFES para o cargo de secretário-executivo (de 2010 a 2014): “Teoria Geral da Administração (TGA)”; “matemática básica e contabilidade”; “conhecimentos gerais”; “Tecnologia da Informação e Comunicação”; “raciocínio lógico”; “língua inglesa” e “língua espanhola” (LEAL et al, 2014). Ou seja, das onze categoriais construídas por Leal et al (2014), apenas quatro (36,36%) foram abordadas nos dois concursos da UFSC.

Uma reflexão sobre as categorias construídas “língua inglesa” e “língua espanhola”, que obtiveram percentual nulo de conteúdo, merece destaque: Nenhum dos concursos da UFSC avaliou o conhecimento em línguas estrangeiras, uma das atribuições do secretário-executivo constantes em sua Lei de regulamentação (BRASIL, 1985) e na descrição do seu cargo no âmbito das IFES (MEC, 2005), as quais exigem que esse profissional esteja apto a prestar serviços em idioma estrangeiro, inclusive exercendo a função de tradutor:

IV. Redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro;
 VI. Taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro; VII. Versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa. (BRASIL, 1985, grifos da autora).

Redigir textos, inclusive em idioma estrangeiro; pesquisar bibliografia; elaborar relatórios; digitar e formatar documentos; elaborar convites e convocações, planilhas e gráficos; preparar apresentações; transcrever textos; taquigrafar ditados, discursos, conferências, palestras, inclusive em idioma estrangeiro; traduzir em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da instituição (MEC, 2005, grifos da autora).

Pelo fato de que os concursos não avaliaram língua estrangeira na seleção, não há como garantir que o candidato aprovado terá esse conhecimento, que pode ser necessário ou imprescindível para trabalhar em determinados setores da Universidade (como a Secretaria de Relações Internacionais, programas de pós-graduação e laboratórios de pesquisa inseridos em processos de internacionalização).

Além disso, quinze dos dezesseis cursos de Secretariado Executivo das IES públicas federais e estaduais (93,75%) contemplam disciplinas de línguas estrangeiras (em especial Inglês e Espanhol), com uma média de 25% do total da carga horária do curso, o que reforça a importância desse conhecimento para o secretário-executivo. Dessa forma, pode ser que os candidatos apresentem uma competência não mensurada nos concursos.

Dando continuidade à análise, o Quadro 18 apresenta a categorização das 25 questões de conhecimentos específicos dos concursos públicos da UFSC 2008 e 2011:

Quadro 18 - Categorização das questões específicas dos concursos públicos para secretário-executivo da UFSC

Relação	Categoria	2008	2011
Descrição do cargo	Gerenciar informações	2 (8%)	0 (0%)
	Elaborar documentos	8 (32%)	3 (12%)
	Organizar eventos e viagens	2 (8%)	1 (4%)
	Arquivar documentos	1 (4%)	2 (8%)
Categorias construídas	Administração Pública	2 (8%)	4 (16%)
	Ambiente organizacional	8 (32%)	10 (40%)

	Atribuições do secretário-executivo	0 (0%)	1 (4%)
	Ética e comportamento	2 (8%)	4 (16%)
Total de questões específicas		25	25

Fonte: Adaptado de Leal et al (2014).

O Quadro 18 demonstra que a maioria das questões do concurso de 2008 foi enquadrada às categorias “elaborar documentos” (8 questões ou 32% do total de questões específicas) e “ambiente organizacional” (8 questões ou 32% do total de questões específicas). A maioria das questões do concurso de 2011, por sua vez, foram enquadradas à categoria “ambiente organizacional” (10 questões ou 40% do total de questões específicas). Diferentemente de 2008, a categoria “elaborar documentos” teve apenas 3 questões (ou 12% do total de questão específicas). As demais categorias apresentaram percentuais próximos em ambos os anos.

Os percentuais atribuídos às categorias constantes na descrição do cargo “elaborar documentos”, “organizar eventos e viagens” e “arquivar documentos” justificam-se por referirem-se às únicas atividades previstas nas atribuições do cargo de secretário-executivo para as quais a Administração Pública prevê normas específicas em legislação: Manual de Redação da Presidência da República (BRASIL, 2002); Lei n.º 8.159, de 8 de janeiro de 1991 (dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados), Decreto n.º 70.274, de 9 de março de 1972 (aprova as normas do cerimonial público e a ordem geral de precedência) etc.

Ainda quanto à categoria “organizar eventos e viagens”, observou-se que todas as questões contemplavam temas relacionados à organização de eventos, mas não de viagens, pelo fato de que cerimonial está previsto em legislação. A questão 40 do concurso realizado pela UFSC em 2011 para o cargo de secretário-executivo ilustra esse fato:

40) Tomando-se como exemplo uma cerimônia de descerramento de placa de inauguração de um laboratório para um Curso de Graduação da UFSC, assinale a alternativa correta que apresenta a ordem protocolar dos pronunciamentos das autoridades.

- A () Reitor, Pró-Reitor de Ensino de Graduação, Diretor do Centro, Coordenador do Curso.
- B () Coordenador do Curso, Diretor do Centro, Pró-Reitor de Ensino de Graduação, Reitor.
- C () Reitor, Pró-Reitor de Ensino de Graduação, Coordenador do Curso, Diretor do Centro.
- D () Coordenador do Curso, Reitor, Diretor do Centro, Pró-Reitor de Ensino de Graduação.
- E () Pró-Reitor de Ensino de Graduação, Diretor do Centro, Coordenador do Curso, Reitor. (UFSC, 2011).

Comparativamente a concursos realizados por outras IFES para o cargo de secretário-executivo no período de 2010 a 2014 (LEAL et al, 2014), nos concursos da UFSC não foram identificadas questões que se enquadrassem às seguintes categorias relativas à descrição do cargo: “assessorar direções”; “atender pessoas”; “controlar correspondência” e “supervisionar equipes de trabalho”. Ou seja, das oito atividades constantes na descrição do cargo, apenas quatro (50%) foram abordadas nos dois concursos da UFSC.

Em relação às categorias relativas à descrição do cargo com percentual de conteúdo específico baixo ou nulo, algumas ponderações sobre “supervisionar equipes de trabalho” e “gerenciar informações” são relevantes. O bom desempenho da supervisão de equipes de trabalho requer competências de ordem comportamental, previstas nas diretrizes para os cursos de graduação em Secretariado Executivo, como “receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca de sinergia” (MEC, 2005), que não podem ser avaliadas por meio de questões objetivas (PIRES et al, 2005).

Por esse motivo, Pires et al (2005) afirmam que a seleção deve buscar incluir outras formas de avaliação além da aplicação de provas e da comprovação de títulos. Com a justificativa de que existem grandes dificuldades para a definição de critérios objetivos que avaliem aspectos relacionados à atitude, concursos nesse formato esquivam-se de avaliar os candidatos quanto à sua conduta pessoal e interpessoal (atitudes, valores, posturas, percepções, motivações etc.) (PIRES et al, 2005). Como consequência, a seleção externa acaba por escolher candidatos capacitados intelectualmente, mas não necessariamente com perfil adequado para um bom desempenho naquele contexto organizacional.

A atividade “gerenciar informações”, por sua vez, refere-se a uma importante atribuição do secretário-executivo diante do alto nível de complexidade a que as IFES, enquanto organizações sociais em pleno processo de expansão (BRASIL, 2014), estão submetidas. Essa habilidade está relacionada à atribuição da classe “coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas” (BRASIL, 1985) e a uma das competências desse profissional elencadas em uma das diretrizes para os cursos de graduação em Secretariado Executivo (BRASIL, 2005): “gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários”.

Acerca das categorias construídas, na categoria “administração pública” foram cobradas questões exclusivamente relativas às legislações do Serviço Público (como a Lei n.º 8.112, de 11 de novembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos federais). Entende-se que questões com essas características apenas aferem conhecimento teórico e não avaliam se o candidato tem bagagem conceitual mínima para exercer as funções gerenciais descritas nas diretrizes para os cursos superiores de Secretariado (BRASIL, 2005), como o “sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção”, e tampouco identificam se ele detém potencial para ter uma “visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais” (BRASIL, 2005), o que requereria um diferente tipo de seleção, passível de mensurar outras características inerentes ao conceito de competência.

Na categoria “ambiente organizacional”, que totalizou 8 questões (32% do total de questões específicas) do concurso de 2008 e 10 questões (40% do total de questões específicas) foram cobradas questões referentes a legislações específicas da UFSC (regimento interno e estatuto), bem como especificidades sobre sua estrutura. Deixou-se de propor questões que efetivamente considerassem o conhecimento do candidato sobre o conjunto de forças e tendências que têm potencial para influenciar o desempenho da organização.

Seguindo nessa linha de resultados da análise, ressalta-se, ainda, que a única questão relacionada à categoria “atribuições do secretário-executivo”, do concurso de 2011, limitou-se a avaliar se os candidatos conheciam os comportamentos requeridos ao secretário-executivo, sem avaliar se eles apresentavam essas competências:

- 32) Identifique se são verdadeiras (V) ou falsas (F) as afirmativas em relação às atribuições do Secretário Executivo, de acordo com o disposto na Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985, e na Lei n. 9.261, de 11 de janeiro de 1996.
- () Conhecimentos protocolares.
 - () Seleção e contratação de pessoas.
 - () Instalação de equipamentos.
 - () Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria.
 - () Assistência e assessoramento direto a executivos (UFSC, 2011).

Esse traço de perfil de mensuração na questão demonstra que ela não serviu para avaliar o conhecimento em si, mas apenas se o candidato conhecia as atribuições do secretário-executivo, exigindo dele um saber “sobre”, não um saber “como”.

Similarmente, certo percentual de conteúdo foi atribuído à categoria “ética e comportamento” (2 questões específicas do concurso de 2008 e 4 questões específicas do concurso de 2011), ainda que os concursos analisados, pela maneira como foram construídos (em uma única fase, com prova objetiva de caráter eliminatório e classificatório), não estejam aptos a medir competências de ordem comportamental (atitudes).

As questões, nesse sentido, se limitaram a avaliar se os candidatos conheciam publicações como o Código de Ética do Profissional de Secretariado (Publicado no Diário Oficial da União de 7 de julho de 1989) e o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto n.º 1.171, de 22 de junho de 1994), A questão 31 do concurso de 2008 demonstra esse fato:

- 31) Segundo o inciso II, Capítulo I, Seção I, do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto n.º 1.171), o servidor público “não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o _____ e o _____ [...]”. Assinale a alternativa que completa exatamente nos mesmos termos o inciso citado (UFSC, 2008).

Compartivamente aos campos do conhecimento responsáveis pela formação do secretário-executivo no contexto das IES públicas federais e estaduais (descritos no Quadro 16 do item 4.1) evidenciou-se que os concursos da UFSC abrangeram questões relativas a apenas quatro (36,36%) dos onze campos: “princípios administrativos e organizacionais”; “gestão secretarial”; “língua vernácula e redação e documentos” e “sociologia, filosofia, história e ética”. Ou seja, não foram identificadas questões relacionadas à maioria dos campos que caracterizam o perfil profissiográfico do secretário-executivo em termos de formação (63,63%): “psicologia organizacional”; “línguas estrangeiras”; “gestão contábil e matemática”; “Tecnologia da Informação e Comunicação”; “relações internacionais”; “direito” e “áreas e atividades práticas complementares”.

É pertinente destacar que os concursos da UFSC não contemplaram questões discursivas ou redação, diferentemente dos concursos realizados por algumas IFES para o cargo no período de 2010 a 2014, analisados por Leal et al (2014), como a Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP, 2010); Universidade Federal do Oeste do Paraná (UFOPA, 2010; 2012); Universidade Federal de Alagoas (UFAL, 2011), Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA, 2013), Instituto Federal da Bahia (IFBA, 2014).

O concurso promovido pela UFOP em 2010, por exemplo, após expor um texto apresentou quatro questões discursivas, como esta:

Para cada resposta redija um texto argumentativo, de aproximadamente oito linhas, a tinta, com letra legível e uso da norma culta. Evite transcrever fragmentos do texto motivador. Você considera que o texto faz devidamente uma associação entre jornais populares e cidadania? Justifique (UFOP, 2010).

Questões discursivas e redações, quando bem elaboradas, apresentam potencial para mensurar capacidades relevantes ao bom desempenho da profissão de secretário-executivo, como argumentação, interpretação e objetividade, além do posicionamento do candidato a respeito de determinados assuntos.

Além disso, possibilitam mensurar indícios preliminares de manifestação de indicadores de competências ligados ao conhecimento,

uma vez que o candidato deverá provar que está preparado. Para tanto, entende-se que mediante o uso das questões discursivas, é possível reduzir as probabilidades inerentes à adoção das questões fechadas, contribuindo para a constatação maior do preparo individual do candidato.

Porém, as questões, por serem abertas, possibilitam margens significativas de críticas em função do seu grau de subjetividade e trabalho relacionados à elaboração, determinação do padrão de resposta esperada e correção, o que contribuiria para o seu pouco uso, infelizmente.

Por conta da flexibilidade e resiliência inerentes ao perfil profissional do secretário-executivo (BORTOLOTTI, WILLERS, 2005), resultantes da multidisciplinaridade que caracteriza sua formação (MAÇANEIRO, KUHLE, 2013; LEAL, DALMAU, 2014), poucas questões dos concursos promovidos pela UFSC para o cargo de secretário-executivo puderam ser consideradas fora do seu campo de atuação.

No entanto, esses concursos parecem ter sido ineficazes na mensuração dos conhecimentos técnicos requeridos ao bom desempenho de suas funções. É o caso da questão enquadrada na categoria “atribuições do secretário-executivo”, que avaliou antes o conhecimento do candidato acerca das atribuições que competem ao profissional de Secretariado, do que sua capacidade para exercer tais atribuições.

A exemplo da inexistência de questões que avaliassem o conhecimento em línguas estrangeiras, campo que ocupa aproximadamente 25% das matrizes curriculares dos cursos superiores de Secretariado Executivo das IES públicas federais e estaduais (LEAL, DALMAU, 2014), os resultados também demonstraram que, de modo geral, a UFSC não tem considerado a formação do secretário-executivo de maneira significativa na construção de suas provas de concurso para o cargo.

Ao mesmo tempo, não tem priorizado questões diretamente relacionadas às atividades constantes na descrição do cargo no âmbito das IFES (MEC, 2005), preferindo cobrar o conhecimento sobre aquelas para as quais o Serviço Público prevê normas específicas em legislação, o que facilita a formulação das provas.

Supõe-se que dentre os motivos das limitações da mensuração de conhecimentos técnicos esteja a ausência de profissionais de Secretariado atuando nas bancas preparatórias das provas, um reflexo do

número reduzido de docentes com formação na área atuando nas IFES (DURANTE, 2012; MAÇANEIRO, KUHL, 2013), o que torna a produção acadêmica incipiente (DURANTE, 2012). Deduz-se, também, que possa haver desconhecimento acerca do papel do secretário-executivo na Instituição, uma vez que somente diante da implantação do PCCTAE, por meio da Lei n.º 11.091/2005, foi autorizada a realização de concursos públicos para o cargo nas IFES.

Presume-se, da mesma forma, que o desconhecimento das exigências legais relacionados à Gestão por Competências nas organizações públicas, além do aspecto jurídico/legal relacionado à elaboração de avaliações objetivas ou subjetivas, provavelmente torna mais rápida e fácil a correção mediante a ação da primeira forma (objetiva), pois se minimizam, assim, os problemas inerentes ao subjetivismo nas avaliações. Porém, infelizmente, tal prática acaba contribuindo para a manutenção de um quadro em que nem sempre os conhecimentos e indicadores de competências são de fato avaliados na sua plenitude.

Conclui-se que os concursos públicos promovidos pela UFSC para o cargo de secretário-executivo foram limitantes tanto por não mensurarem conhecimentos técnicos relevantes para o bom desempenho desses profissionais, quanto por não abrangerem outras formas de avaliação além da aplicação de provas e comprovação de títulos, que permitissem mensurar habilidades e comportamentos, como sugere a Gestão por Competências.

Segundo Pires et al (2005, p. 23),

a formação de um quadro de servidores adequado deve ancorar-se na contratação de funcionários que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas possuam também um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições.

Nesse sentido, quando identificadas as lacunas de competências existentes nas equipes de trabalho, os processos de recrutamento realizados sob a ótica da Gestão por Competências devem ser realizados de modo a atrair candidatos com os perfis desejados.

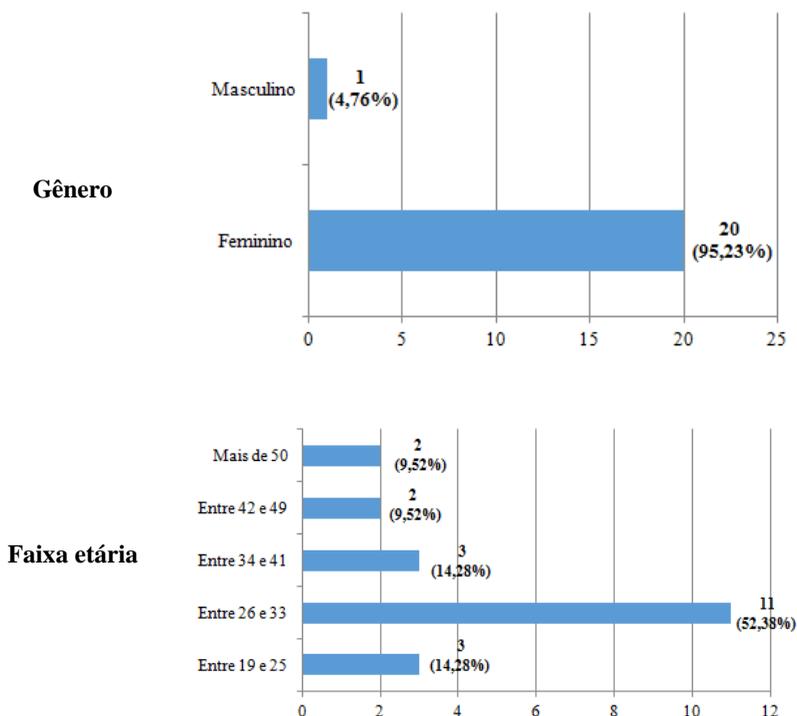
Para que isso seja possível, é imprescindível que estratégia organizacional esteja identificada e os conhecimentos, habilidades e

atitudes requeridas pelas equipes e setores a serem supridos, previamente mapeadas (BRANDÃO, BAHRY, 2005).

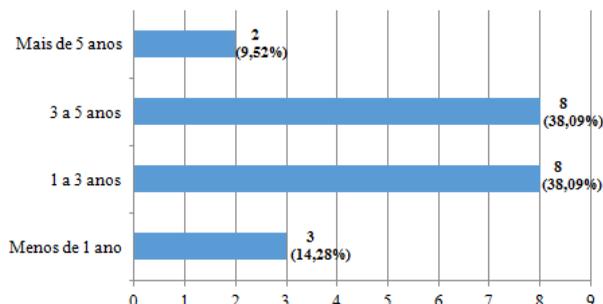
4.2.2 Perfil geral

Os dados da pesquisa permitiram identificar o perfil geral dos profissionais que ocupam o cargo de secretário-executivo na UFSC em relação ao gênero, faixa etária e tempo como servidor da UFSC. A Figura 6 ilustra esses dados:

Figura 6 - Perfil geral dos secretários-executivos da UFSC



Tempo como servidor da UFSC



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Conforme demonstra a Figura 6, dos 21 de 23 secretários-executivos da UFSC que participaram da pesquisa (91,30% dos elegíveis a participar), a maioria pertence ao gênero feminino (95,23%), tem entre 26 e 33 anos (52,38%) e trabalha na Universidade entre há 1 a 3 anos (38,09%) ou entre há 3 a 5 anos (38,09%).

Ou seja, 76,18% dos secretários-executivos ingressaram na UFSC após a institucionalização do Decreto n.º 5.707/2006, quanto foi instituída a Gestão por Competências no âmbito do Governo Federal.

4.2.3 Critérios de distribuição e mudanças de setor

Os dados da pesquisa demonstram que, dos 24 atuais ocupantes do cargo de secretário-executivo na UFSC, dez ingressaram no concurso de 2008, treze no concurso de 2011 (UFSC, 2008; 2011) e um pertence ao quadro efetivo da UFC, mas está prestando colaboração técnica nos Órgãos Deliberativos Centrais (ODC) da UFSC.

O Quadro 19 demonstra como a Pró-reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS), atual Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP), distribuiu os secretários-executivos nomeados pelo Edital n.º 18/DDPP/2008:

Quadro 19 - Distribuição inicial dos secretários-executivos da UFSC nomeados pelo Edital n.º 18/DDPP/2008

Administração Central	
Órgãos Deliberativos Centrais (ODC)	1
Pró-reitoria de Pesquisa e Extensão (PRPE)	1
Secretaria de Relações Internacionais (SINTER)	1

	3 (30%)
Unidades acadêmicas	
Direção - Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH)	1
Programa de Pós-graduação em Ciências da Computação	1
Departamento de Análises Clínicas	1
Coordenadoria do Curso de Física	1
Coordenadoria do Curso de Engenharia de Aquicultura	1
Coordenadoria do Curso de Ciências Sociais	1
Coordenadoria do Curso de Letras-Libras	1
	7 (70%)

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Conforme os dados do Quadro 19, três dos dez ocupantes do cargo (30% do total de nomeados pelo concurso de 2008) foram inicialmente lotados em setores da Administração Central, sendo um em órgão deliberativo pertencente ao Gabinete da Reitoria (GR), um em pró-reitoria e um em secretaria.

Os outros sete (70% do total de nomeados pelo concurso de 2008) foram inicialmente lotados em setores de unidades acadêmicas, sendo um em direção, um em programa de pós-graduação, um em departamento de ensino e quatro em coordenadorias de cursos de graduação.

Dos dez, sete (70%) solicitaram remoção dos setores onde haviam sido inicialmente lotados e seis (60%) tiveram a solicitação atendida. Destes, quatro trocaram de setor uma vez, um trocou de setor duas vezes e um trocou de setor três vezes.

O Quadro 20 demonstra como a PRDHS distribuiu os secretários-executivos nomeados pelo Edital n.º 80/DDPP/2011:

Quadro 20 - Distribuição inicial dos secretários-executivos da UFSC nomeados pelo Edital n.º 80/DDPP/2011

Administração Central	
Órgãos Deliberativos Centrais (ODC)	1
Gabinete da Reitoria (GR)	1
Pró-reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS)	1
Pró-reitoria de Pesquisa e Extensão (PRPE)	1
Comissão Permanente do Vestibular (COPERVE)	1
Secretaria de Relações Internacionais (SINTER)	1
	6 (46,15%)

Unidades acadêmicas	
Direção - Centro de Ciências Agrárias (CCA)	1
Direção - Centro Tecnológico (CTC)	1
Programa de Pós-graduação em Enfermagem	1
Coordenadoria do Curso de Psicologia	1
	4 (30,76%)
Campi acadêmicos	
<i>Campus</i> de Araranguá	1
<i>Campus</i> de Curitiba	1
<i>Campus</i> de Joinville	1
	3 (23,07%)

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Conforme os dados do Quadro 20, seis dos treze ocupantes do cargo (46,15% do total de nomeados pelo concurso de 2011) foram inicialmente lotados em setores da Administração Central, sendo um em órgão deliberativo pertencente ao GR, um no próprio GR, dois em pró-reitorias, um em secretaria e um em comissão permanente pertencente à Pró-reitoria de Graduação (PROGRAD). Esse último solicitou exoneração da UFSC e sua vaga foi redistribuída para outro setor.

Quatro (30,76% do total de nomeados pelo concurso de 2011) foram inicialmente lotados em setores de unidades acadêmicas, sendo dois em direção, um em programa de pós-graduação e um em coordenadoria de curso de graduação. Os outros três (23,07% do total de nomeados pelo concurso de 2011) foram lotados nas direções dos três *campi* criados à época.

Dos treze, três (23,07%) solicitaram remoção dos setores onde haviam sido inicialmente lotados e um (7,69%) teve a solicitação atendida. Outros dois (15,38%), dos *campi* de Curitiba e Joinville, respectivamente, solicitaram redistribuição para outras instituições públicas federais, mas seus pedidos não se concretizaram.

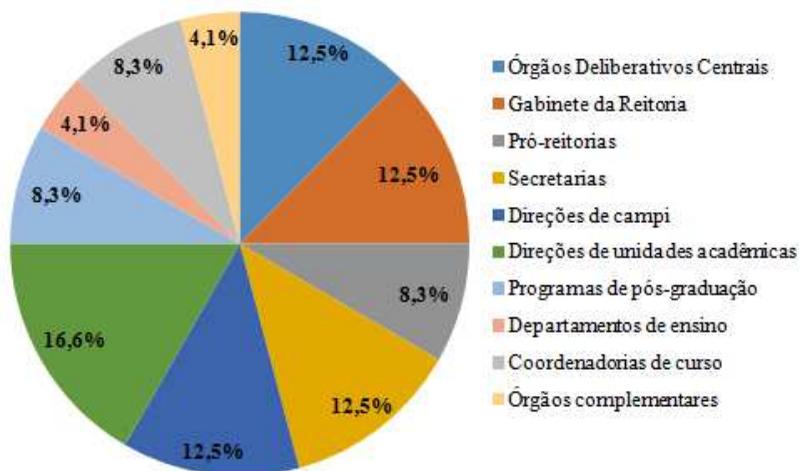
Comparativamente, observou-se que a maioria dos secretários-executivos nomeados pelo Edital n.º 18/DDPP/2008 foram lotados em setores das unidades acadêmicas (70%, enquanto a maioria dos secretários-executivos nomeados pelo Edital n.º 80/DDPP/2011 foram lotados em setores da Administração Central (46,15%).

Assim, o percentual de lotação de ocupantes do cargo em setores de unidades acadêmicas reduziu 39,24%, enquanto o percentual

de lotação de ocupantes do cargo em setores da Administração Central aumentou 16,15%.

Após todas as mudanças de setor, no primeiro semestre de 2014 a distribuição de secretários-executivos da UFSC apresentava a configuração exposta na Figura 7:

Figura 7 – Distribuição geral dos secretários-executivos da UFSC no primeiro semestre de 2014



Fonte: Elaborada pela autora (2014).

O Quadro 21 detalha os dados da Figura 7:

Quadro 21 – Distribuição detalhada dos secretários-executivos da UFSC no primeiro semestre de 2014

Administração Central	
Órgãos Deliberativos Centrais (ODC)	3
Gabinete da Reitoria (GR)	3
Pró-reitoria de Extensão (PROEX)	1
Pró-reitoria de Pesquisa (PROPESQ)	1
Secretaria de Relações Internacionais (SINTER)	3
	11 (45,83%)

Unidades Acadêmicas	
Direção - Centro de Ciências Agrárias (CCA)	1
Direção - Centro de Comunicação e Expressão (CCE)	1
Direção - Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH)	1
Direção - Centro Tecnológico (CTC)	1
Departamento de Ciências Contábeis	1
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Computação	1
Programa de Pós-Graduação em Enfermagem	1
Coordenadoria do Curso de Serviço Social	1
Coordenadoria do Curso de Engenharia de Aquicultura	1
	9 (37,5%)
Campi Acadêmicos	
Direção - Campus Araranguá	1
Direção - Campus Curitibanos	1
Direção - Campus Joinville	1
	3 (12,5%)
Órgãos Complementares	
Direção - Hospital Universitário (HU)	1
	4,16%

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Os dados constantes na Figura 7 e no Quadro 21 demonstram que onze (45,83%) dos 24 secretários-executivos da UFSC estão lotados em setores da Administração Central. Há maior concentração de profissionais nos ODC (Conselho Universitário; Conselho de Curadores; Câmaras de Graduação, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão) (12,5% do total de secretários-executivos), no GR (12,5% do total de secretários-executivos) e na SINTER (12,5% do total de secretários-executivos). Contudo, apenas uma das quatro secretarias (25% do total de secretarias) e apenas duas das sete pró-reitorias (28,5% do total de pró-reitorias) contam com esses profissionais.

Na visão de Martins et al (2010), o secretário-executivo é o profissional que reúne competências necessárias para assessorar executivos e funcionários de alto escalão das mais diversas áreas dos órgãos públicos e empresas privadas. Nesse sentido, o índice apresentado é relativamente baixo se considerada a proximidade das atribuições do cargo com as demandas dos órgãos deliberativos e

executivos da Administração Central.

Nove (37,5%) dos 24 secretários-executivos estão lotados em setores das unidades acadêmicas, sendo que há maior concentração de profissionais nas direções (16,6% do total de secretários-executivos), nos programas de pós-graduação (8,3% do total de secretários-executivos) e nas coordenadorias de curso (8,3% do total de coordenadorias de curso).

A mesma desigualdade na distribuição entre setores de mesma natureza pode ser observada nas unidades acadêmicas. Há secretários-executivos em apenas quatro das onze direções (36,36% do total de direções), em apenas um dos 47 departamentos (2,12% do total de departamentos), em apenas dois dos 71 programas de pós-graduação (2,81% do total de programas de pós-graduação) e em apenas duas das 67 coordenadorias de cursos de graduação presenciais (2,98% do total de coordenadorias).

As direções dos *campi* das cidades de Araranguá, Curitiba e Joinville dispõem de um secretário-executivo cada (12,5% do total de secretários-executivos), mas ainda não há profissional da área lotado no *campus* de Blumenau, inaugurado no primeiro semestre de 2014. Em relação aos órgãos complementares, há um ocupante do cargo lotado na direção do HU, mas não no Colégio de Aplicação (CA) e no Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI).

A respeito da distribuição desses profissionais entre os setores da UFSC, a secretária da SEGESP até dezembro de 2013 admite a ausência da definição de outros critérios além das solicitações de setores:

Assumimos a SEGESP em maio de 2012. Na ocasião, a maioria dos secretários-executivos da UFSC já havia sido contratada e lotada. Segundo consta, os critérios estabelecidos à época obedeciam às demandas apresentadas por cada centro ou unidade [...]. Os poucos secretários que assumiram durante a atual gestão foram alocados em setores estratégicos da Administração Central [...]. Não houve, também, critérios definidos. Atendeu-se às demandas apresentadas nos órgãos considerados estratégicos para a Administração Central.

A atual secretária-adjunta da SEGESP corrobora que “os critérios estabelecidos para distribuição dos ocupantes desse cargo é a necessidade indicada pelos setores demandantes”.

Essas verbalizações confirmam que os secretários-executivos foram distribuídos desigualmente, devido a uma ausência de critérios para sua lotação, diretamente associada ao desconhecimento de suas competências e reais necessidades de cada setor.

Pelo fato de que até 2008, quando o primeiro secretário-executivo ingressou na Instituição, as atividades de assessoria eram desenvolvidas por profissionais de outras áreas e ocupantes de cargos mais genéricos (como assistente em administração), pressupõe-se que a comunidade universitária desconhece, de modo geral, a existência do cargo e suas atribuições. Esse quadro é intensificado pelo baixo número de secretários-executivos na Instituição se comparado à grande quantidade de cargos técnicos ocupados.

Quando questionada a respeito da possível relação entre o elevado número de remoções solicitadas por esses profissionais (41,6% dos respondentes solicitaram remoção e 29,1% tiveram a solicitação atendida) e suas insatisfações nos setores em que foram inicialmente lotados, a antiga Secretária afirmou:

Recordo-me de casos de insatisfação e descontentamento por parte de alguns secretários-executivos em função não somente de atividades que estavam desenvolvendo, como também do local onde desenvolviam suas atividades de trabalho, e ainda por desentendimento com a chefia, culminando, inclusive, em solicitação de remoção.

A atual secretária-adjunta, em contrapartida, afirmou não ter evidenciado insatisfações pontuais.

Os dez ocupantes do cargo que solicitaram remoção apresentaram as motivações constantes no Quadro 22:

Quadro 22 – Motivações dos secretários-executivos para mudança de setor

Área	Lotação inicial	Motivação
		SE 6: “ <i>Quis sair desde o tempo que ainda ocupava o cargo de coordenador, tendo</i>

Administração Central	Secretaria	<i>solicitado a dispensa por motivo de estresse com a sobrecarga de trabalho e sido dispensado para ocupar, obrigatoriamente na mesma Coordenadoria, como secretário-executivo, a função de Assessor de Informação e Comunicação, com a qual não tinha me adaptado. <u>A melhor adaptação técnica e comportamental a um novo ambiente de trabalho possibilitaria um melhor desempenho e qualidade de trabalho</u>".</i>
		SE 7: " <u>Não aproveitamento; pouco trabalho; sem função definida.</u> "
	ODC	SE 21: " <u>Incompatibilidade ideológica.</u> "
Unidades acadêmicas	Programa de pós-graduação	SE 17: " <u>Carga horária de trabalho exaustiva; acúmulo de funções; falta de desafios/motivação; desvalorização do trabalho.</u> "
	Direção de unidade acadêmica	SE 1: " <u>Para aprender mais, conhecer novos procedimentos e expandir relacionamentos.</u> "
	Coordenadoria de curso	SE 5: " <u>Necessidade de desenvolver minhas atribuições em outro local.</u> "
		SE 14: " <u>Assumir função administrativa diferente daquela que desenvolvia</u> "
		SE 15: " <u>Eu não exercia a minha função e me sentia desmotivada.</u> "
Departamento de ensino	SE 16: " <u>No meu ingresso na UFSC, trabalhei em Departamento e Programa de Pós-Graduação, nenhum deles eu exercia as funções do meu cargo. Não estava satisfeita com o trabalho. <u>As atribuições que eu exercia estavam aquém às atribuições do meu cargo.</u></u> "	

		<p>SE 19 (primeira solicitação de remoção): <i>“Fui inicialmente lotada em uma coordenadoria de curso. No entanto, não via sentido em lotar uma secretária-executiva em uma Coordenadoria, tendo em vista que nesse tipo de setor trabalha-se somente com atendimento a alunos. <u>Senti como se a UFSC não soubesse extrair o potencial de seus servidores, e sentia-me subvalorizada.</u> O ambiente nesse setor era muito amigável entre chefia e servidores, porém, não sentia que era necessário ter formação para estar ali. Procurei, então, por outros setores em que realmente me colocassem a necessidade de uma secretária-executiva.”</i></p> <p>SE 19 (segunda solicitação de remoção): <i>“<u>As atividades não eram compatíveis com a formação exigida para o cargo.</u> As atividades consistiam exclusivamente a atendimento de alunos. <u>Não haveria necessidade de alocação de servidor com formação em Secretariado Executivo para tal atividade</u>”.</i> (Grifos da autora).</p>
--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O Quadro 22 demonstra que uma considerável parte dos secretários-executivos que solicitaram remoção trabalhava em setores pertencentes às unidades acadêmicas (70%) e, mais especificadamente, em coordenadorias de cursos de graduação (50%).

Entre suas motivações, as mais recorrentes estavam relacionadas ao fato de não exercerem atividades compatíveis com seu cargo e sua formação, o que os levava a sentirem-se desvalorizados e desmotivados.

Conclui-se que a decisão de mudar de setor de trabalho por iniciativa dos próprios secretários-executivos é em parte reflexo da ausência de critérios na sua distribuição, resultando em prejuízos tanto para os profissionais quanto para a Universidade.

Vale ressaltar que a lotação e a movimentação referem-se a etapas fundamentais dos processos seletivos. Na ótica da Gestão por

Competências (PIRES ET AL, 2005), essas etapas podem ser realizadas por meio de seleções internas, com o suporte de ferramentas como banco de talentos, de modo que haja uma atuação mais criteriosa no preenchimento das vagas de secretário-executivo nos setores da UFSC.

4.2.4 Funções de chefia

Os dados da pesquisa demonstram que, dos nove respondentes lotados em setores da Administração Central (42,86% do total de respondentes), seis (66,66%) ocupam a Função Gratificada de nível 1 (FG 1), destinada a coordenadores de apoio administrativo (CAA). Desses, dois trabalham no GR, um nos ODC, dois em pró-reitorias e um em secretaria. Os outros três, sendo um lotado no GR, um nos ODC e um em secretaria, não ocupam quaisquer funções administrativas.

Dos doze respondentes lotados em setores das unidades acadêmicas (57,14% do total de respondentes), dois (12,67%), localizados em direções de unidades acadêmicas, ocupam FG 1 e quatro (33,33%), sendo dois localizados em programas de pós-graduação e dois em coordenadorias de curso, ocupam a Função Gratificada de nível 4 (FG 4) - Chefe de Expediente. A servidora lotada em departamento de ensino não ocupa FG 4, sendo esta ocupada por um assistente em administração (servidor cujo nível de escolaridade requerido para o ingresso no Serviço Público Federal é médio).

Dos secretários-executivos lotados em direções de unidades acadêmicas, apenas um não ocupa FG 1, sendo esta ocupada por um assistente em administração. Os secretários-executivos das direções de *campi* e da direção do HU também não ocupam quaisquer funções administrativas.

A Função Gratificada (FG 2), destinada a assistentes de direção, que se enquadra às atribuições do profissional de Secretariado Executivo por ser conferida aos servidores “aos quais sejam atribuídas funções de assessoramento técnico” (MPSC, 2014), não é ocupada por secretário-executivo algum e sim por ocupantes de diversos outros cargos.

As atribuições previstas para ocupante da FG 1 - CAA também são bastante compatíveis com as previstas para o secretário-executivo, como demonstra a descrição dessa função no Quadro 23, a seguir:

Quadro 23 – Descrição da função de coordenador de apoio administrativo

Coordenador	
<i>Denominação</i>	Coordenador
<i>Descrição sumária</i>	Gerenciar unidades técnicas nas áreas meio e finalísticas da organização.
<i>Descrição detalhada</i>	Promover ações de melhoria e aperfeiçoamento dos processos e rotinas de trabalho;
	Organizar os recursos humanos e materiais necessários ao desempenho das atividades de sua competência;
	Implementar as ações de gestão com vistas à consecução das metas de trabalho propostas;
	Promover ações de controle dos processos e rotinas de trabalho;
	Planejar as ações do órgão técnico, definindo metas e métodos de trabalho;
	Revisar instruções técnicas e informações em geral;
	Manter fluxo de informações destinadas à melhoria dos processos;
	Desenvolver outras atividades correlatas à coordenação.
<i>Competências exigidas</i>	Domínio pleno do conteúdo técnico da área correspondente;
	Habilidades e técnicas humanas em grau elevado.

Fonte: Adaptado de Bergue (2001).

Apesar dessa semelhança, verificou-se que a função não é necessariamente ocupada por secretários-executivos. Constatou, também, que as atividades desempenhadas pelos ocupantes dessa função variam significativamente mesmo nos setores de natureza semelhante. Na Administração Central, por exemplo, dos seis ocupantes da função, apenas dois (um lotado em pró-reitoria e um em secretaria) são responsáveis pela administração financeira do setor.

Igualmente, verificou-se que alguns dos respondentes desempenham as atribuições do CAA sem ocupar a FG 1, o que

evidencia a proximidade entre as atribuições do cargo e da função, reafirma a ausência do necessário mapeamento das atividades dos setores e pode resultar em fator desmotivacional para os que vivenciam essa situação.

Em relação a esse assunto, Oliveira e Moraes (2013) sugerem que seja discutido o desempenho das atividades técnicas dos secretários-executivos das IFES em comparação ao dos servidores com formação diversa que exercem as atribuições do cargo.

4.2.5 Formação, aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento de competências

Quanto à formação acadêmica, os dados da pesquisa demonstram que, dos 21 secretários-executivos respondentes, quinze (71,42%) graduaram-se em universidades públicas federais (quatorze na UFSC e um na UFC), dois (9,52%) em universidades públicas estaduais (um na UNICENTRO e um na UEM) e quatro (19,04%) em instituições de ensino privadas. Esse quadro valida a seleção dos cursos que tiveram a grade curricular analisada (públicas estaduais e federais) para fins de comparação com o perfil profissiográfico.

A grande maioria (19 - 90,48%) realizou o curso de bacharelado em Secretariado Executivo e dois (9,52%), graduados em instituições de ensino privadas, enquadraram-se na carreira nos termos da Lei n.º 7.377/1985, que permite a concessão de registro profissional para portador de qualquer diploma de nível superior que houver comprovado o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições da profissão até a data de início da vigência da lei.

Esse panorama parece favorável quando comparado ao da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), conforme evidenciaram Oliveira e Moraes (2013). Segundo as autoras, dos 45 secretários-executivos da Instituição, apenas cinco tem formação na área.

Apesar de os editais de ambos os concursos para o cargo terem exigido apenas graduação, somente dois (9,52%) respondentes apresentaram apenas esse nível de escolaridade. A maioria está cursando (2 - 9,52%) ou concluiu (12 - 57,14%) pós-graduação *lato sensu* (especialização), nas seguintes áreas: Secretariado: gestão de pessoas e processos; Administração; Secretariado e assessoria executiva; Administração, gestão pública e políticas sociais; Gestão empresarial; Gestão de finanças.

Além disso, dois (9,52%) estão cursando e dois (9,52%) concluíram mestrado, nas seguintes áreas: Administração, Administração e Controladoria e Administração Universitária, e um (4,76%) está cursando doutorado na área de Sociologia Política.

Em relação ao aperfeiçoamento profissional, os dados da pesquisa demonstram que a maioria dos respondentes (18 – 85,71%) realizou cursos de capacitação nos últimos dois anos (2014 e 2013) e três (14,28%) realizaram cursos de capacitação nos anos anteriores (2012 e 2011).

Os cursos de capacitação mais recorrentes estavam relacionados principalmente a técnicas secretariais (atendimento ao cidadão e gerenciamento de arquivos); expressão oral e escrita da língua portuguesa (Redação Oficial; leitura crítica e produção textual; revisão gramatical); Administração (fundamentos da Administração Pública, desenvolvimento de equipes; orçamento público; novas perspectivas de gestão; licitação; gestão de pessoas) e Tecnologia da Informação e Comunicação (*Powerpoint*; *Word*; sistema de processos administrativos; Sistema acadêmico de pós-graduação). Também emergiram cursos de línguas estrangeiras (Inglês; Espanhol e Francês). Ou seja, todas as áreas estavam estritamente relacionadas à profissão e ao cargo de secretário-executivo (LEAL, DALMAU, 2014).

Quando questionados acerca das motivações para a realização dos cursos de capacitação, cinco (23,80%) mencionaram progressão funcional e aquisição de novos conhecimentos, cinco (23,80%) mencionaram apenas progressão funcional e onze (52,38%) mencionaram apenas aquisição de novos conhecimentos, com vistas ao aperfeiçoamento de suas atribuições.

A maioria dos cursos realizados pelos secretários-executivos foi ofertada pela própria UFSC. Por isso, uma parcela significativa de respondentes (10 - 47,61%) concordou em parte ter fácil acesso, por meio da Instituição, “a treinamentos relacionados às áreas que o meu cargo requer desenvolvimento contínuo”. Três (14,28%) concordaram totalmente, dois (9,52%) discordaram em parte e quatro (19,04%) discordaram totalmente dessa afirmação. Assim, acredita-se que o que falta é a identificação competências secretariais requeridas a serem desenvolvidas.

Além da UFSC, os seguintes órgãos públicos promoveram os cursos realizados pelos respondentes: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Instituto Brasileiro Legislativo (IBL) e Senado

Federal. Nenhum secretário-executivo mencionou instituições privadas que tenham promovido cursos por eles realizados.

Sobre a participação em eventos de cunho acadêmico e profissional, foi constatado que sete secretários-executivos (38,10%) participaram de eventos nos dois últimos anos (2014 e 2013), relacionados às áreas de Secretariado Executivo e Administração. Os demais participaram de eventos em 2012, 2011 e 2010. Entre as principais motivações para a participação em eventos, emergiram: atualização das discussões sobre o curso e a profissão; necessidade de trocar experiências com profissionais da UFSC e de outras instituições, interesse acadêmico e busca por novos conhecimentos.

Esses resultados demonstram que os secretários-executivos da UFSC têm buscado educação formal e aperfeiçoamento profissional, que lhes permitem desenvolver competências e os condicionam a conquistar espaços mais significativos na estrutura da Universidade, contribuindo para a consecução dos objetivos organizacionais.

Contudo, o desenvolvimento de novas competências não depende apenas do profissional, mas igualmente dos gestores e das estruturas organizacionais em que eles estão inseridos. Na perspectiva de Moreira e Olivo (2012, p. 35),

a atuação do profissional de Secretariado Executivo é determinada, em parte, pela estrutura e natureza da organização, bem como pela forma de administração dos líderes, os quais serão os responsáveis por definir a forma de assistência que será desempenhada pelo profissional.

Nesse sentido, ainda que os secretários-executivos participem de capacitações com frequência, sendo a maioria delas ofertadas pela própria UFSC, observa-se a ausência de planejamento na Instituição para o desenvolvimento de competências requeridas especificamente aos ocupantes do cargo, como expõe a antiga Secretária de Gestão de Pessoas (2014) da Instituição:

Não existem, ainda, cursos de capacitação pensando nas necessidades para o cargo de secretário-executivo. Existe um interesse em desenvolver cursos pensando a Gestão por Competências para poder atender mais

especificamente às necessidades inerentes a cada cargo, não somente para o cargo de secretário-executivo, como também outros cargos técnicos. Mas, infelizmente, não houve, ainda, um avanço nesse sentido.

A atual Secretária-adjunta (2014) corrobora que a UFSC não oferece capacitações voltadas especificamente ao desenvolvimento de competências secretariais, ainda que cargo de secretário-executivo requeira competências específicas, que variarão conforme o nível de conhecimento exigido e o grau de prioridade para a realização das atividades de cada contexto.

Contudo, no Sistema Gestor de Capacitação da UFSC foram identificados alguns cursos de capacitação que puderam ser relacionados aos campos do conhecimento que caracterizam a profissão de secretário-executivo, como demonstra o Quadro 24:

Quadro 24 - Cursos de capacitação oferecidos pela UFSC relacionados à profissão de secretário-executivo

Campos do conhecimento	Cursos de capacitação oferecidos pela UFSC
<i>Princípios administrativos e organizacionais</i>	Instrução e acompanhamento de processos de compra na UFSC; mapeamento de processos administrativos da UFSC; Processos gerenciais voltados à inovação e à mudança na UFSC.
<i>Psicologia organizacional</i>	A comunicação em ambiente organizacional; Qualidade no atendimento ao cidadão.
<i>Língua vernácula e redação de documentos</i>	Acordo ortográfico e revisão gramatical; Redação Oficial: memorando, ofício, ata e portaria.
<i>Línguas estrangeiras</i>	Processo seletivo para isenção do pagamento dos cursos extracurriculares de línguas estrangeiras.
<i>Tecnologia da informação e comunicação</i>	Excel para o ambiente de trabalho; Gerenciamento de arquivos setoriais; Noções básicas de <i>GNU/Linux/Ubuntu</i> ; Páginas UFSC; <i>Powerpoint</i> ; Tecnologia assistiva, comunicação alternativa e iniciação ao

	<p><i>Boardmarker; Word</i> para ambiente de trabalho; Introdução ao Sistema de Controle Acadêmico (CAPG) e às rotinas das secretarias de pós-graduação; Sistemas de processos administrativos (SPA): Cadastro e tramitação de processos, correspondências e solicitações.</p>
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O Quadro 24 demonstra que a maioria dos cursos de capacitação da UFSC relacionados à profissão de secretário-executivo está voltada ao campo do conhecimento “Tecnologia da informação e comunicação” e que apenas dois, voltados ao campo do conhecimento “Psicologia organizacional” visam ao desenvolvimento de competências comportamentais (atitude). Os cursos de línguas estrangeiras são oferecidos gratuitamente pelo Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras (DLLE), mediante aprovação em processo seletivo realizado semestralmente para todos os cargos técnico-administrativos, sendo que a escolha da língua a ser estudada fica a critério do servidor selecionado. Além disso, não foram identificados cursos relacionados aos seguintes campos do conhecimento que caracterizam a profissão de secretário-executivo a partir de sua formação: “Gestão secretarial”; “gestão contábil e matemática”; “Relações Internacionais”; “Direito”; “Sociologia, filosofia, história e ética” e “áreas e atividades práticas complementares”.

A atual secretária-adjunta da UFSC (2014) também afirma que o levantamento das demandas de capacitação é realizado por meio de ações como: pesquisas na descrição geral dos cargos e nas avaliações de reação dos cursos realizados nos anos anteriores e consultas direcionadas à comunidade universitária para fins de identificação de dados pertinentes à capacitação, realizadas anualmente.

Quando questionada acerca da adequação da UFSC à PNDP instituída pelo Decreto n.º 5.707/2006, que definiu a Gestão por Competências como a forma de desenvolver competências nos servidores federais, a Secretária-adjunta relatou:

É uma das metas que integrará o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015-2019: “Propor diretrizes a fim de possibilitar a implementação da Gestão por Competências na

capacitação”. Da mesma forma, está em andamento a elaboração de uma minuta de resolução que instituirá o Programa de Aperfeiçoamento e Qualificação dos servidores técnico-administrativos, onde se pretende também dar diretrizes nesta direção.

Considerando-se que, ainda que a PNDP tenha sido instituída há oito anos, somente a partir de 2015 serão propostas diretrizes para a implementação da Gestão por Competências nas ações de capacitação da UFSC, as manifestações da antiga Secretária e da atual Secretária-adjunta confirmam as dificuldades intrínsecas ao estabelecimento de uma política de desenvolvimento de pessoal baseada em competências.

Segundo Pires et al (2005) e Carvalho et al (2009), essas dificuldades são oriundas principalmente: Das restrições na realização dos processos seletivos, que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes; da definição de metodologias aplicáveis ao mapeamento de competências que sirvam para identificar as necessidades de formação e capacitação; das condições para elaborar programas de formação e capacitação baseados em competências e das limitações na avaliação de desempenho e construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores (PIRES et al, 2005; CARVALHO et al, 2009).

Os resultados também demonstram que a UFSC tem procurado legitimar algumas das diretrizes da PNDP, instituída pelo Decreto n.º 5707/2006, no sentido de promover iniciativas de capacitação e considerá-las requisito para a promoção funcional dos servidores. Contudo, a Instituição não conseguiu, até o presente momento, organizar-se de modo a mapear e desenvolver competências legitimamente requeridas nos servidores, o que, na ótica da Gestão por Competências, limita a promoção do aumento dos seus níveis de efetividade (PIRES ET AL, 2005).

Cabe destacar que o desenvolvimento de competências é um recurso efetivo de apoio ao enfrentamento dos problemas organizacionais, pois se refere a um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre as competências apresentadas pelos profissionais e as requeridas pela organização (CARVALHO ET AL, 2009). Nesse sentido, sem o mapeamento das competências disponíveis e requeridas pela UFSC, não é possível que a gestão elabore ferramentas que

desenvolvam as competências legitimamente requeridas (BRANDÃO, BAHRY, 2005).

4.2.6 Percepção da Secretaria de Gestão de Pessoas e dos gestores

A antiga Secretária de Gestão de Pessoas (2014), quando questionada a respeito de sua percepção sobre a função do secretário-executivo na estrutura organizacional, demonstrou familiaridade com o cargo e suas competências genéricas:

Muitas são as atribuições do secretário-executivo. No meu entendimento, ele é um profissional que vem conquistando espaço no mercado de trabalho, por conta de um conjunto de competências técnicas e comportamentais, adquiridas ao longo da sua formação e exigidas para o cargo. Além das atividades específicas de seu cargo ele pode atuar como gerente, tendo a sua equipe de trabalho, planejando e organizando, tomando decisões para o alcance dos objetivos da UFSC. Ele pode ajudar a filtrar a demanda de informação e de problemas que devem chegar ao gestor, colaborando nas tomadas de decisão. É um profissional extremamente importante, visto que tem acesso aos colaboradores internos e externos à Instituição, podendo avaliar o nível de satisfação com a gestão.

A atual Secretária-adjunta (2014), por sua vez, afirmou apenas que a função do profissional de Secretariado Executivo na estrutura organizacional deve corresponder com as atribuições do seu cargo.

Por meio das entrevistas semiestruturadas com os dirigentes dos setores em que os secretários-executivos desenvolvem suas atividades, constatou-se que muitos deles, sendo a maioria de setores das unidades acadêmicas, desconheciam o cargo e, portanto, tiveram dificuldades em diferenciar esse profissional do assistente em administração.

Entre os relatos, estavam:

G1 (pró-reitoria): Para falar a verdade, não sei a diferença. Mas acredito que o secretário-executivo

tem um domínio maior para contornar as mais diferentes situações, ele é um pouco mais ativo.

G8 (coordenadoria de curso): Acho que o secretário-executivo tem mais responsabilidades. Não sei. Só sei que sem ela estaremos perdidos.

G10 (departamento de ensino): Nunca me deparei em olhar direito as atribuições de um e de outro.

G12 (programa de pós-graduação): Não sei muito bem. Eu arriscaria dizer que o secretário-executivo tem uma formação mais sólida de boas práticas administrativas, talvez o outro demore um pouco a mais a engrenar na gerência das coisas.

G13 (diretor de unidade acadêmica): Dentro da Universidade, qual a função de um e outro, não sei, mas vejo que o secretário-executivo é mais pró-ativo nas funções de assessoramento e o assistente em administração fica mais na parte de atendimento direto ao público. Os cargos são diferentes, então a exigência é diferente.

G 14 (diretor de unidade acadêmica): Sei, por experiência empírica, que o assistente em administração é alguém que está mais presente na ponta, nos departamentos de ensino, nesses setores mais voltados ao atendimento dos alunos.

Apesar desse desconhecimento, a unanimidade dos entrevistados relatou que as atividades passaram a ser mais bem executadas quando um secretário-executivo assumiu o cargo, facilitando, inclusive, o trabalho dos gestores:

G2 (secretaria): Em outros setores eu trabalhava com pessoas que eram “aleijadas funcionais”. Considero um aleijado funcional um secretário que não sabe escrever um ofício, que faltou um pedaço na formação, não é demérito da pessoa. Por exemplo, sou agrônomo, se você me contratar para dar aula de física vai ser um fracasso, não tenho essa competência. Considero que o

secretário-executivo muda a qualidade do trabalho realizado. Eu explico o que preciso em dois minutos e ele resolve a demanda em trinta minutos. Com outros, a mesma tarefa demoraria pelo menos cinco minutos para eu explicar, duas horas para executar e eu ainda teria que revisar e corrigir.

G4 (Hospital Universitário): Podemos traçar um paralelo. Melhorou bastante, principalmente a questão de agendamentos; documentos; organização eventos. Houve uma inauguração da UTI neonatal que ela organizou tudo: placa, convites, cerimônia. O cerimonial foi muito bem coordenado por ela. Foi a primeira inauguração que fizemos direito.

G6 (direção de *campus*): Posso relatar que fui coordenador de curso durante dois anos, onde tinha secretário-executivo. Peguei justamente a transição de alguém que não sei nem de que cargo era e estava se aposentando. Com a entrada da secretária-executiva a mudança em termos de organização, desempenho nos processos administrativos e a relação e encaminhamento de demandas foi radical. Toda a parte de documentos oficiais, correspondências que eram minha responsabilidade foram delegadas para a secretária-executiva. Isso presenciei na pele.

G7 (direção de *campus*): Sinto que a redação dos documentos e a organização de eventos melhoraram muito. Antes tínhamos uma desorganização muito grande e agora temos uma pessoa que cuida disso, então o cargo é importante.

G10 (departamento de ensino): Ela entrou em 2008. Pelos outros chefes eu via que o assistente em administração se recusava em fazer o que estava além da sua atribuição. Ela é mais receptiva a qualquer atividade, é uma funcionária nova, tem outro perfil, não se acomoda na situação.

G13 (direção de unidade acadêmica): Tudo era mais complicado, as correspondências demoravam mais, as ações pareciam mais difíceis. Parece que o mesmo trabalho ficou mais fácil de ser feito.

Também foi constatado o aumento do nível de complexidade das atividades ao longo dos anos, evidenciando a importância do papel que o secretário-executivo pode exercer na UFSC. Sobre esse tema, Martins et al. (2010) afirmam que os profissionais de Secretariado Executivo deixaram de ser apenas apoio para se tornar complementação do trabalho dos executivos, que delegam tarefas cada vez mais complexas, pela qualificação que apresentam.

O discurso do G14, diretor de unidade acadêmica, reforça esse fato:

A administração era bastante amadora naquela época, a quantidade de pessoas, tudo. Era tocada sem maiores exigências. O que os coordenadores buscavam eram secretários que conhecessem pelo menos um pouco da legislação, erros inocentes eram cometidos [...]. O crescimento da complexidade exige um pessoal mais qualificado, os professores são preparados para ser professores, então a gestão da universidade depende muito do secretário-executivo. Hoje seria impossível voltar aos sistemas anteriores, que eram muito amadores. Tivemos pessoas boas, mas sem a formação, não operavam certos sistemas, não conheciam a legislação. O meu temor é que a Universidade não consiga segurar esses profissionais, de tão bem formados que são.

Quando questionados sobre os motivos pelos quais um secretário-executivo estava lotado naquele setor, apenas cinco gestores (31,25% dos entrevistados) afirmaram que solicitaram um profissional desse cargo à SEGESP. Os demais ou solicitaram servidores de quaisquer cargos ou assumiram a chefia após a entrada do secretário-executivo no setor, não sabendo informar o motivo da lotação.

4.2.7 Nível de satisfação e aproveitamento do potencial de contribuição

Os dados da pesquisa demonstram que, dos 21 secretários-executivos respondentes, sete (33,33%) consideram-se totalmente satisfeitos com as atribuições que desenvolvem. Desses, três estão lotados em setores da Administração Central, um em direção de *campus*, um em direção de unidade acadêmica, um em programa de pós-graduação e um em coordenadoria de curso. Assim, não foi possível fazer relação entre a natureza do setor e o alto nível de satisfação com as atividades desenvolvidas.

A maioria dos secretários-executivos que se consideraram totalmente satisfeitos com as atribuições que desenvolvem não apresentou justificativa. Estes foram os discursos dos que o fizeram:

SE 5 (ODC): São atribuições que me motivam a buscar novos conhecimentos acerca da Instituição, para melhorar o resultado do trabalho.

SE 18 (programa de pós-graduação): Atualmente estou satisfeita. Gosto das atividades que desempenho, embora esteja sobrecarregada.

SE 20 (coordenadoria de curso): Gosto de realizar a matrícula, ajudar o aluno do ingresso à formatura.

Verifica-se que mesmo um dos secretários-executivos que se considera totalmente satisfeito reclama da sobrecarga de trabalho (SE 18). O SE 20, lotado em coordenadoria de curso, por sua vez, era assistente em administração da UFSC antes de enquadrar-se à profissão de secretário-executivo e ser aprovado no concurso para ocupar o cargo. Quando o fez, continuou lotado do mesmo setor, exercendo as mesmas atribuições.

A maioria dos respondentes (12 - 57,14%) considera-se satisfeita apenas em parte com as atribuições que desenvolve. Entre as justificativas dos secretários-executivos lotados na Administração Central que se sentem satisfeitos apenas em parte, emergiram discursos relacionados a insatisfação com determinada atividade, ambiente

inadequado, falta de regulamentos, sobrecarga de trabalho e falta de autonomia:

SE 2 (GR): Não me sinto satisfeita com a tarefa de atendimento ao público.

SE 4 (ODC): A falta de um ambiente adequado para o desempenho das atividades, bem como a falta de regulamentos dificulta o desempenho das atividades.

SE 6 (secretaria): Há sobrecarga de trabalho com o acúmulo de atividades na Coordenadoria de Apoio Administrativo.

SE 7 (secretaria): Parte das atribuições que desenvolvo deveriam ser realizadas por outro servidor que está para ser contratado.

SE 9 (pró-reitoria): Devido à falta de autonomia para execução de algumas tarefas e para tomada de decisões, não venho me sentindo satisfeita e estimulada com as tarefas que desenvolvo.

Os secretários-executivos lotados em setores das unidades acadêmicas que se sentem satisfeitos apenas em parte com as atribuições que desenvolvem apresentaram justificativas relacionadas a sobrecarga de trabalho e falta de aproveitamento de potencial:

SE 12 (direção de *campus*): A carreira das atividades meio é cruel e não acompanha a complexidade e o desenvolvimento intelectual do homem.

SE 13 (direção de unidade acadêmica): Gostaria de poder delegar algumas de minhas tarefas operacionais para trabalhar no desenvolvimento de novas estratégias ligadas ao meu cargo.

SE 21 (coordenadoria de curso): Posso contribuir mais intelectualmente com a instituição.

Dois secretários-executivos, lotados em programa de pós-graduação e departamento de ensino, respectivamente, consideram-se totalmente insatisfeitos com as atribuições que desenvolvem, apresentando como justificativas:

SE 17 (programa de pós-graduação): Não estou satisfeita nem com minhas tarefas, nem com o ambiente em que trabalho.

SE 19 (departamento de ensino): As atribuições que desenvolvo estão aquém de minhas capacidades.

Ainda em relação ao aproveitamento do potencial de contribuição, apenas três (14,28%) dos 21 respondentes concordaram totalmente que o curso de bacharelado em Secretariado Executivo foi essencial para que desenvolvessem competências requeridas para o exercício do seu cargo. Onze (52,38%) concordaram em parte e seis (28,57%), incluindo os não graduados na área, discordaram totalmente dessa afirmação.

A SE 9, lotada em pró-reitoria, relata:

Eu desenvolvo atualmente atribuições inerentes ao meu cargo e à minha formação [...]. No entanto, a falta de autonomia para supervisionar equipes de trabalho, de autonomia para auxiliar na gestão de pessoas do setor, na tomada de decisões e a necessidade de trabalhar com o inglês (que fez parte da minha formação, porém não exigida quando do ingresso ao cargo) não condizem com a formação de Secretariado.

Um padrão semelhante pode ser observado no comportamento de três outras participantes, lotadas em programa de pós-graduação, departamento de ensino e coordenadoria de curso de graduação, respectivamente:

SE 18: As atribuições que desenvolvo poderiam facilmente ser desenvolvidas por alguém com nível médio.

SE 19: Apesar de, eventualmente, ser necessário o assessoramento em reuniões com elaboração de atas e outros documentos de maior complexidade, a rotina de trabalho requer, primordialmente, o atendimento de professores e alunos. Com isso, a própria estrutura da sala de trabalho não favorece o trabalho intelectual, visto que o nível de interrupções provocado pela demanda de atendimento não permite a concentração e o foco em qualquer outra atividade de nível mais complexo.

SE 21: Minhas atividades estão bem abaixo daquilo que um secretário-executivo pode contribuir com a Instituição.

Os dados emergentes da análise demonstram que, de modo geral, a insatisfação dos secretários-executivos com as atividades desenvolvidas está em parte relacionada com a falta de aproveitamento do seu potencial de contribuição. Seus discursos demonstram que uma parte significativa deles gostaria de contribuir mais com a UFSC.

Observa-se, também, apesar dos altos níveis de qualificação e capacitação desses profissionais, apenas seis (28,57%) concordaram totalmente que desempenham atividades com alto nível de complexidade em termos de interpretação, sintetização, organização e responsabilidade. Quatorze (66,66%) concordaram em parte e um (4,76%) discordou em parte dessa afirmação.

Assim com os próprios secretários-executivos, a maioria dos gestores reconhece que seus setores não aproveitam as competências desses profissionais como poderiam. Nenhum gestor afirmou que o secretário-executivo apresenta menos competências do que as requeridas. Os discursos abaixo demonstram esses fatos:

G1 (pró-reitoria): Com certeza ela tem um potencial maior do que a gente consegue utilizar. A gente percebe isso em cada nova situação que aparece, ela sempre consegue dar conta.

G4 (Hospital Universitário): Acho que ela poderia ser mais bem aproveitada. Ela tem capacidade e conhecimento para nos ajudar mais. Não acontece

por não sabermos utilizar tudo o que ela pode nos dar.

G7 (Direção de *campus*): Ela tem mais competências do que usa. Acho um desperdício um profissional somente para cuidar de agendamentos e eventos.

G14 (direção de unidade acadêmica): Apesar de estar há pouco tempo na função, ela é muito familiarizada com o centro, com o espaço físico, com as situações dos funcionários, sabe dialogar, conhece bem os professores dos diversos departamentos, é paciente. Acho que apesar da complexidade do centro, não aproveitamos toda a capacidade administrativa dela. Ela tem formação, é graduada na área e continua estudando.

O G13, diretor de unidade acadêmica, considera a chefia responsável em parte pelo não aproveitamento de competências: “Para esta Unidade, o secretário-executivo está em um nível de exigência estabelecido. Poderíamos exigir mais, testar o limite da competência. Isso não depende só dele”.

Também se evidenciou que, de modo geral, as atribuições com maior nível de responsabilidade e complexidade, que estariam mais próximas das competências do secretário-executivo, são as desenvolvidas por ocupantes da função de coordenador de apoio administrativo (CAA), as quais se enquadram ao novo perfil do profissional, reconhecido por Bortolotto e Willers (2005) como “peça-chave” das organizações, por conta da flexibilidade do seu perfil, atribuições e competências.

Em uma direção de unidade, por exemplo, onde o secretário-executivo exerce essa função, o G7, diretor, relatou o seguinte:

Ela coordena todos os serviços administrativos da Direção, tem o comando e definição sobre as rotinas de trabalho e fluxos e é uma pessoa fundamental para auxiliar o Diretor. Faz a organização da pauta do conselho da unidade, encaminha as deliberações. Temos uma rotina muito intensa, os relatores precisam ser instruídos.

Ela faz todo esse meio de campo, além de lembrar e antecipar questões administrativas do início e final de semestre, como a distribuição de espaço físico, principalmente agora com a escassez de salas de aula. Também há muito trabalho para a organização interna, somos uma equipe grande e a secretária executiva coordena tudo isso. Há situações complexas, de faltas e licenças de funcionários. Nós vamos inclusive destacar uma pessoa para assessorá-la.

Todos os gestores da Administração Central e direções de unidades acadêmicas consideraram que os secretários-executivos desempenham atividades com alto nível de complexidade. O mesmo padrão foi relatado pela direção de um dos *campi*, mas não dos outros dois. Os gestores de programas de pós-graduação, departamentos de ensino e coordenadorias de cursos, por sua vez, com algumas exceções, afirmaram que as atividades desenvolvidas pelos secretários-executivos não são complexas, mas exigem responsabilidade e compromisso.

Esses dados sugerem que, de modo geral, os profissionais de Secretariado Executivo são mais bem aproveitados pelos setores da Administração Central e direções de unidades acadêmicas do que por programas de pós-graduação, departamentos de ensino e coordenadorias de cursos.

4.2.8 Atividades desenvolvidas e competências secretariais requeridas

Observou-se, tanto nos relatos dos gestores quanto dos secretários-executivos, certo nível de discrepância em relação às atividades desenvolvidas entre os ocupantes do cargo dos diversos setores da UFSC. Suas atribuições estão, de modo geral, mais relacionadas às demandas dos setores do que ao cargo que ocupam, conforme explicitou o G10, chefe de departamento de ensino: “você nem sempre exerce a função conforme seu cargo, é a demanda que diz se você vai além ou não”.

Verificou-se, nas respostas dos questionários, que secretários-executivos lotados em programas de pós-graduação, departamentos de ensino e coordenadorias de cursos desenvolvem atividades essencialmente relacionadas às demandas de docentes e alunos, como:

prestação de informações gerais; realização de matrículas; cadastro de turmas; controle de frequência e notas; agendamento de qualificações e defesas de mestrado e doutorado; emissão de diplomas; redação de atas de reuniões de colegiado e de outros documentos oficiais; coleta de dados para relatórios e apoio às bancas de concursos públicos. Em um programa de pós-graduação foi mencionada a atividade de prestações de contas junto a órgãos de fomento.

Os resultados da pesquisa também demonstraram que secretários-executivos de direções de *campi* e de unidades acadêmicas, por sua vez, desempenham atribuições mais voltadas ao assessoramento dos gestores e ao funcionamento da estrutura burocrática do *campus* ou unidade, como: assessoria direta à direção; administração de agendas; tramitação de processos e de outros documentos; elaboração de documentos oficiais como memorandos circulares, portarias, editais de convocação, atas e relatórios; secretaria de reuniões do Conselho e organização de eventos.

Evidenciou-se que profissionais lotados em setores dessa natureza apresentam diferentes níveis de responsabilidade, mesmo em relação às atribuições comuns a todos, como secretariar o Conselho da Unidade. Enquanto alguns cuidam da logística desde convocação das reuniões, instrução aos relatores, redação das atas e encaminhamento das deliberações, como emissão de portarias e progressão de professores, outros desenvolvem funções mais simples. Dois secretários-executivos, ocupantes da função de CAA, são também responsáveis por coordenar a equipe de servidores da direção.

Secretários-executivos de setores da Administração Central, inclusive pertencentes aos mesmos setores, também desenvolvem atividades distintas e com diferentes níveis de responsabilidade, sejam eles ocupantes de funções gratificadas ou não.

No GR, um dos secretários-executivos é responsável pelo assessoramento ao reitor, um pelo assessoramento ao vice-reitor e o terceiro é responsável pela redação de documentos oficiais e apoio administrativo geral, quando necessário.

As atividades dos secretários-executivos dos ODC se limitam a secretariar reuniões deliberativas (Conselho Universitário, Conselho das Câmaras, Comitê de Ética etc.) e dar encaminhamentos administrativos anteriores e posteriores às reuniões, relacionados às deliberações dos conselheiros.

Os secretários-executivos das duas pró-reitorias são também CAA, no entanto, segundo os discursos, desempenham diferentes atribuições. Ambos são responsáveis pelo assessoramento ao Pró-reitor e Pró-reitor Adjunto, mas enquanto um trabalha com questões relacionadas a projetos de extensão e organização de eventos como a Semana de Ensino, Pesquisa e Extensão (SEPEX), que acontece anualmente na UFSC, o outro trabalha com questões mais amplas, que envolvem inclusive a coordenação da equipe e administração financeira do setor.

Os três secretários-executivos lotados na Secretaria de Relações Internacionais também apresentam diferentes atribuições. Um deles, CAA, desenvolve atividades muito semelhantes às do CAA de uma das pró-reitorias, inclusive em termos de administração financeira, com o diferencial do uso da língua inglesa para comunicação com órgãos e autoridades estrangeiras.

O segundo, não participante da pesquisa, mas com as atribuições descritas pelo gestor, organiza as agendas do Secretário e Secretário-adjunto; organiza as visitas de representações internacionais na UFSC; elabora documentos oficiais, inclusive em língua inglesa; administra as páginas da Secretaria, divulga oportunidades internacionais à comunidade universitária e supervisiona os estagiários do setor.

O terceiro, em contrapartida, é responsável pela administração de programa de intercâmbio para estudantes da UFSC, executando exclusivamente as atividades relacionadas a esse programa, como atendimento a alunos, seleção de inscritos, elaboração e encaminhamento de documentos a universidades estrangeiras etc.

O secretário-executivo lotado no Hospital Universitário, por fim, desenvolve atividades como assessoramento ao Diretor Geral e Vice-diretor Geral do Hospital; organização de agendas; elaboração de documentos oficiais; organização de eventos e viagens; aquisição de passagens e secretaria de reuniões.

O Quadro 25 resume o comparativo das principais atividades desenvolvidas por secretários-executivos de setores de diferentes naturezas, segundo os discursos dos gestores e dos ocupantes do cargo. As categorias emergiram naturalmente nos discursos quando os participantes foram questionados acerca das atividades desempenhadas pelos profissionais. Não foram encontradas discrepâncias entre os relatos dos gestores e dos ocupantes do cargo.

Quadro 25 - Comparativo de atividades desenvolvidas por secretários-executivos em setores da UFSC de diferentes naturezas

Atividade	Administração Central				Unidades acadêmicas				Campi	Órgãos comp.
	GR	ODC	Pró-reitoria	Secretaria	Direção	Programa de PG	Departamento de ensino	Coordenadoria de curso	Direção	HU
<i>Assessoria ao gestor</i>	X		X	X	X				X	X
<i>Agendamentos</i>	X		X	X	X				X	X
<i>Coordenação de projetos</i>			X							
<i>Supervisão de equipes</i>	X	X	X	X	X				X	
<i>Organização de arquivo</i>		X	X	X	X	X	X	X	X	
<i>Administração financeira</i>			X	X						
<i>Redação de textos oficiais</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Elaboração de relatórios e prestações de contas</i>			X	X	X	X				
<i>Atendimento a alunos</i>				X		X	X	X		
<i>Atendimento a professores</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<i>Emissão de passagens</i>	X		X	X		X			X	X
<i>Organização de viagens</i>	X		X	X					X	X
<i>Organização de eventos</i>	X		X	X	X				X	X
<i>Secretaria de reuniões</i>		X	X		X	X	X	X	X	X
<i>Atendimento e redação em língua inglesa</i>				X						

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O Quadro 25 demonstra um panorama geral das funções desempenhadas pelos secretários-executivos da UFSC em setores de diferentes naturezas, reforçando que, de modo geral, as atribuições dos ocupantes do cargo são definidas antes pelas demandas do ambiente em que atuam do que pelo seu cargo. Contudo, somente em alguns casos, como “coordenação de projetos” e “atendimento e redação em língua inglesa” houve elevado nível de discrepância em relação às atividades desenvolvidas entre os secretários-executivos de diferentes setores.

O Quadro 26 relaciona as atividades desenvolvidas pelos secretários-executivos da UFSC aos campos do conhecimento que caracterizam sua formação e às atribuições da sua profissão segundo a legislação:

Quadro 26 – Relação das atividades desenvolvidas pelos secretários-executivos da UFSC aos campos do conhecimento que caracterizam sua formação e suas atribuições segundo a legislação

Campos do conhecimento	Legislação	Atividades dos secretários-executivos da UFSC
<i>Princípios administrativos e organizacionais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação de projetos • Supervisão de equipes
<i>Gestão secretarial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria. • Assistência e assessoramento direto a executivos. • Orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à Chefia. • Conhecimentos protocolares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assessoria ao gestor • Agendamentos • Atendimento a alunos • Atendimento a professores • Emissão de passagens • Organização de viagens • Organização de eventos • Secretaria de reuniões

<i>Língua vernácula e redação de documentos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redação de textos oficiais
<i>Gestão contábil e matemática</i> <i>Língua vernácula e redação de documentos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro. • Interpretação e sintetização de textos e documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de relatórios e prestações de contas
<i>Línguas estrangeiras</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro. • Versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento e redação em língua inglesa
<i>Gestão contábil e matemática</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração financeira
<i>Tecnologia da Informação e Comunicação</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização de arquivo

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Os dados dos Quadros 25 e 26 demonstram que todas as atividades emergentes nos discursos puderam ser associadas aos campos do conhecimento que caracterizam a formação em Secretariado Executivo (LEAL, DALMAU, 2014) e às atribuições desse profissional

segundo as leis que regulamentam a profissão (BRASIL, 1985), no entanto, muitas delas estão voltadas às práticas operacionais da profissão, as quais se distanciam do novo perfil instituído para esse profissional (CARVALHO, GRISSON, 2002; BORTOLOTTI, WILLERS, 2005; LASTA, DURANTE, 2008; NONATO JUNIOR, 2009; MARTINS et al, 2010; DUNCAN, 2014).

É relevante destacar que algumas das atribuições descritas nas leis de regulamentação do secretário-executivo, como planejamento, organização e direção de serviços, ganharam amplitude ao longo dos anos, transcendendo os limites inicialmente impostos e influenciando as diversas áreas que compõem organização. Outras, mais operacionais, como datilografia, taquigrafia de ditados e registro e distribuição de expedientes, foram inteiramente reformuladas, dando espaço a atribuições mais significativas à gestão das organizações na conjuntura atual (LEAL, DALMAU, 2014).

Assim, o secretário-executivo deixou de ser mero executor de tarefas para exercer funções criativas (CARVALHO, GRISSON, 2002). Segundo Nonato Junior (2009, p. 41),

o secretário vem alargando alguns conceitos e práticas intelectuais ligados ao seu trabalho, superando concepções presas aos recursos operacionais, direcionando-se para a gestão do conhecimento humano que perpassa as práticas executivas.

Evidenciou-se que, de modo geral, as atribuições com maior nível de complexidade são desempenhadas por secretários-executivos de pró-reitorias, secretarias e direções de unidades acadêmicas e *campi*. Como diferenciais desses setores, emergiram atividades como supervisão de equipes, elaboração de relatórios e prestações de contas e administração financeira. Contudo, somente dois secretários-executivos são responsáveis pelo gerenciamento dos recursos financeiros do setor em que atuam, sendo um lotado em pró-reitoria e um em secretaria. Ambos são ocupantes da função de CAA.

Também se constatou que poucos ocupantes do cargo exercem a atividade de assessoria direta aos gestores, demonstrando a falta de aproveitamento de uma competência abrangida pelo perfil profissional desses profissionais. Segundo Duncan (2014), na

função de assessor o secretário-executivo filtra as diversas distrações que podem tornar seu gestor reativo em vez de atuar como um líder que define a agenda da organização de maneira proativa.

Ainda segundo essa autora, o profissional de Secretariado é essencial no assessoramento a novos gestores: utiliza-se de sua experiência e da psicologia inerente ao seu perfil para ajudá-lo a ler e compreender a cultura organizacional e as diferentes personalidades com as quais precisará lidar. Considerando-se a grande rotatividade de gestores na UFSC (mandato de quatro anos para setores da Administração Central, direção de campi, unidade acadêmica e HU e de dois anos para demais setores de unidades acadêmicas) (UFSC, 2011), é totalmente relevante à gestão universitária que os ocupantes desse cargo exerçam essa função.

Em relação às competências requeridas para o desempenho das funções, os dados da pesquisa demonstram que, dos 21 secretários-executivos respondentes, apenas quatro (19,05%) concordam totalmente que para o cargo que ocupam as competências comportamentais (querer fazer) são mais importantes do que as competências técnicas (saber fazer). Dez (47,62%) concordam apenas em parte com essa afirmação, sendo que sete desses (70%) estão lotados em setores da Administração Central. Cinco (23,81%) discordam em parte e apenas dois (9,52%) discordam totalmente.

Esses resultados demonstram, por um lado, que os profissionais de Secretariado Executivo da UFSC creditam relevância significativa às competências técnicas para o bom desempenho de suas atribuições. Por outro, que as competências comportamentais não podem ser ignoradas no contexto em que atuam, à medida que envolvem, além de um bom nível de relacionamento interpessoal e intrapessoal, o fator motivacional e a ética, que ganha ênfase pela proximidade do profissional de Secretariado com informações institucionais estratégicas (BORTOLOTTI, WILLERS, 2005).

Assim, quando questionados sobre o que compreendiam por competência profissional, a maioria dos secretários-executivos mencionou, além de conhecimentos e habilidades técnicas, aspectos relacionados ao comportamento (responsabilidade, comprometimento, interesse, postura etc.), como demonstram estes discursos:

SE 9 (pró-reitoria): A competência profissional abrange o tripé conhecimentos, habilidades e atitudes de um profissional, relacionado ao seu desempenho funcional, responsabilidade, tomada de decisões, formação acadêmica, experiência profissional e capacidade técnica.

SE 18 (programa de pós-graduação): É a capacidade de desenvolver a função de uma forma diferenciada, pelo conhecimento adquirido e atualizado constantemente, pelas habilidades, interesse e comprometimento do trabalhador.

SE 19 (departamento de ensino): Entendo competência profissional como a habilidade em desenvolver não somente tarefas de maneira eficiente e eficaz, mas também em desenvolver habilidades sociais que promovam seu trabalho, sem prejudicar alguém. Também entendo que competência envolve a capacidade de discernir a postura a ser adotada no ambiente profissional e a habilidade de aprendizagem, mesmo em ambientes adversos.

Um padrão semelhante de comportamento foi observado nas verbalizações dos gestores, quando questionados se eles atribuíam a competência dos secretários-executivos de seus setores mais às suas características pessoais ou à sua formação, reforçando o fato de que conhecimentos e habilidades, sem atitudes, não formam competência (DURAND, 2000):

G10 (departamento de ensino): Não adianta ter só formação, tem que ter compromisso e competência.

G12 (programa de pós-graduação): As duas coisas, não adianta ter conhecimento se não tem vocação.

G14 (direção de unidade acadêmica): Por mais competente que tu sejas, se tu não és da área tens que ir te adequando. A formação trabalha com

aquilo que é específico para a função e existem características pessoais intrínsecas ao cargo, tem que juntar as duas coisas.

G16 (direção de unidade acadêmica): Aos dois. Tem que ser uma pessoa com perfil de liderança, mas isso por si só não é suficiente, é preciso que tenha habilidade para tanto.

Apenas os três secretários-executivos lotados na Secretaria de Relações Internacionais têm a língua inglesa como pré-requisito para o desenvolvimento do seu trabalho, não sendo possível executá-lo sem o pleno domínio do idioma. Esse parece ter sido um dos motivos pelos quais profissionais de Secretariado Executivo foram lotados no setor.

Nos demais setores, idiomas estrangeiros parecem ser desejáveis, mas não imprescindíveis, conforme relata o G12, coordenador de programa de pós-graduação: “Não é essencial, mas é importante. Quando um aluno faz doutorado sanduíche, por exemplo, a universidade estrangeira precisa de uma carta que comprove que ele é aluno regular do Programa”. O mesmo padrão é constatado no discurso do G13, diretor de unidade acadêmica: “O fato de não falar um idioma não impede o trabalho, mas falar colabora bastante. Recebemos pessoas de outras nacionalidades. É uma demonstração de competência do setor, até porque estamos em uma Universidade”.

O G5, Diretor de *campus*, corrobora: “Não é uma obrigatoriedade, porém, é desejável. Penso que o domínio de pelo menos um idioma é muito importante para qualquer profissional e, no caso de um secretário-executivo, essa necessidade se acentua”. A G11, coordenadora de programa de pós-graduação, informa que, apesar de não precisar usar outras línguas nas rotinas diárias, “nossa secretária-executiva tem se desempenhado bem na recepção de professores e alunos estrangeiros”. Na visão do G14, diretor de unidade acadêmica, idiomas estrangeiros “podem ser necessários no futuro. Há uma tendência no aumento da integração entre as universidades. É sempre desejável em uma instituição como a UFSC, que é conectada”.

Considerando-se o papel de gestor da informação que o secretário-executivo assume, é relevante que ele esteja apto a se comunicar com os mais diferentes públicos. Parte de suas competências descritas na Lei de Regulamentação se refere à utilização de outros idiomas, como “IV - Redação de textos profissionais especializados,

inclusive em idioma estrangeiro.” (BRASIL, 1996). O mesmo está expresso na descrição do seu cargo no âmbito das IFES (MEC, 2005):

Redigir textos, inclusive em idioma estrangeiro; pesquisar bibliografia; elaborar relatórios; [...] planilhas e gráficos; preparar apresentações, [...] discursos, conferências, palestras, inclusive em idioma estrangeiro; traduzir em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da instituição (grifos da autora).

Quanto aos campos do conhecimento responsáveis pela formação do profissional de Secretariado Executivo no âmbito das IES públicas federais e estaduais, verificou-se que os considerados fundamentais para o bom desempenho das funções dos secretários-executivos da UFSC foram: “língua vernácula e redação de documentos” (80% afirmam usar totalmente e 20% regularmente); “Tecnologia da Informação e Comunicação” (60% afirmam usar totalmente e 25% regularmente); “princípios administrativos e organizacionais” (55% afirmam usar totalmente e 30% regularmente); “gestão secretarial” (55% dos afirmam usar totalmente e 30% regularmente) e “psicologia organizacional” (40% afirmaram usar totalmente e 45% regularmente).

O percentual significativo em relação ao campo “psicologia organizacional”, definido no instrumento de pesquisa aplicado aos secretários-executivos como “organização como contexto social; problemas organizacionais relacionados à gestão de pessoas; interação do indivíduo com a organização; poder nas organizações; administração de conflitos” demonstra, novamente, a relevância das relações interpessoais para o bom desenvolvimento do trabalho dos secretários-executivos no contexto da UFSC.

Bergue (2011) afirma que existem tensões que circundam os secretários na Administração Pública, em especial no que diz respeito às suas competências: limites, alcances, espaços de atuação, relações de comunicação e poder. Nas palavras do autor (2011, p. 219),

O acesso a informações por parte dos cidadãos, promovido pelo crescimento das ações de transparência e da difusão das tecnologias de informação, tem levado os gestores públicos a

uma interface mais constante e próxima com a sociedade. Esse movimento, entre outras transformações, tem demandado um suporte de informações e conhecimento oriundos dos profissionais de assessoria.

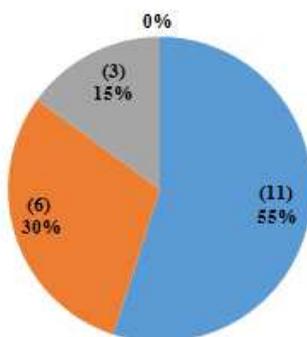
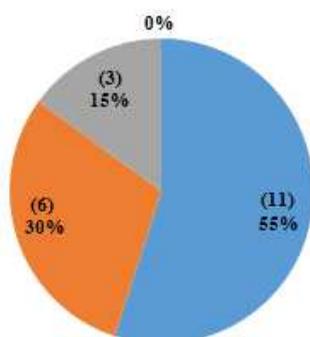
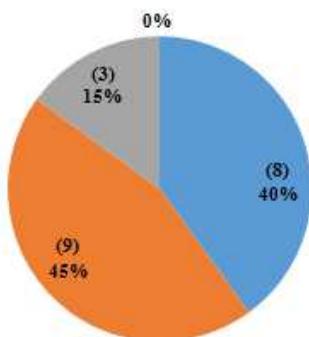
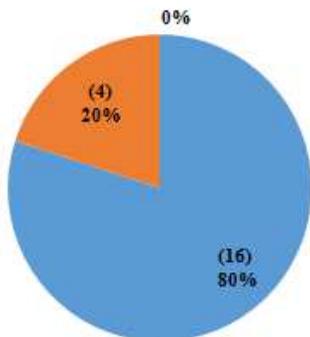
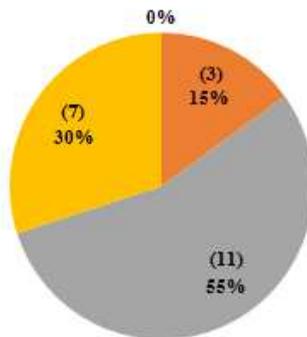
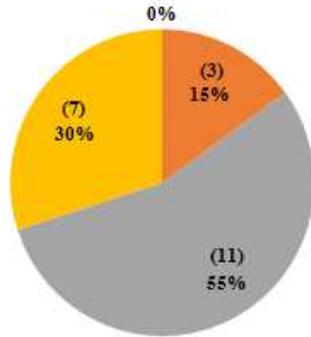
Além disso, como revelam as diretrizes para os egressos do curso de Secretariado Executivo, esses profissionais devem apresentar competências de ordem comportamental, como “iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças [...]” (MEC, 2005), que os permitam alcançar altos níveis de inteligência emocional e compreender problemas e necessidades das organizações em que atuam.

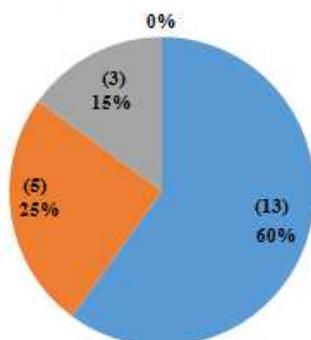
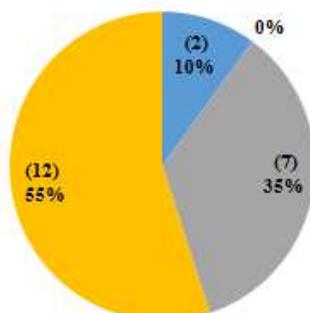
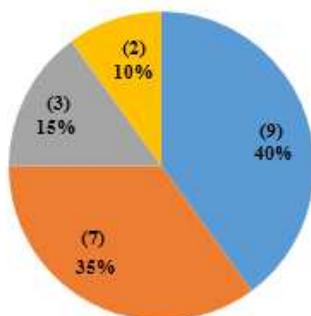
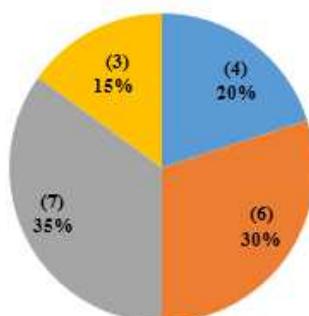
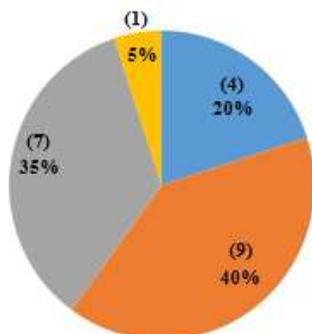
Os campos do conhecimento identificados como os menos requeridos ao bom desenvolvimento das funções dos secretários-executivos da UFSC, em contrapartida, foram: “relações internacionais” (55% afirmam nunca usar e 35% afirmam usar raramente); “línguas estrangeiras” (30% afirmam nunca usar e 55% afirmam usar raramente) e “gestão contábil e matemática” (30% afirmam nunca usar e 55% afirmam usar raramente).

A Figura 8 demonstra graficamente a quantidade e o percentual de utilização dos campos do conhecimento da formação de secretário-executivo pelos ocupantes do cargo na UFSC.

Figura 8 – Campos do conhecimento requeridos aos secretários-executivos da UFSC

- Totalmente
- Regularmente
- Raramente
- Nunca

Princípios Administrativos e Organizacionais**Gestão Secretarial****Psicologia Organizacional****Língua Vernácula e Redação de Documentos****Línguas Estrangeiras****Gestão Contábil e Matemática**

Tecnologia da Informação e Comunicação**Relações Internacionais****Direito****Sociologia, Filosofia, História e Ética****Áreas e Atividades Práticas Complementares**

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

Também se evidenciou que os secretários-executivos da Administração Central apresentaram maior percentual de ocorrência na utilização total de campos do conhecimento para o desempenho de suas atividades, exceto em relação a “línguas estrangeiras”, e “gestão contábil e matemática”, que houve ocorrência total nula para os ocupantes do cargo de todos os setores da UFSC.

O Quadro 27 resume o comparativo de utilização dos campos do conhecimento entre secretários-executivos de setores da Administração Central e demais setores:

Quadro 27 - Percentual de utilização total dos campos do conhecimento pelos secretários-executivos da UFSC

Campo do conhecimento	Administração Central	Outras áreas
<i>Princípios administrativos e organizacionais</i>	66,67%	45,45%
<i>Gestão secretarial</i>	66,67%	45,45%
<i>Psicologia organizacional</i>	44,44%	36,36%
<i>Língua vernácula e redação de documentos</i>	100%	63,63%
<i>Línguas estrangeiras</i>	0%	0%
<i>Gestão contábil e matemática</i>	0%	0%
<i>Tecnologia da Informação e Comunicação</i>	88,89%	36,36%
<i>Relações internacionais</i>	22,22%	0%
<i>Direito</i>	55,55%	27,27%
<i>Sociologia, filosofia, história e ética</i>	33,33%	9,09%
<i>Áreas e atividades práticas complementares</i>	33,33%	9,09%

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O Quadro 27 sugere que os secretários-executivos lotados em setores da Administração Central dependem de mais campos do conhecimento para o desempenho de suas funções na UFSC. Esses resultados sugerem que, de modo geral, haja maior exigência de conhecimentos, habilidades e atitudes para eles do que para os demais ocupantes do cargo.

Ainda em relação aos campos do conhecimento fundamentais para o bom desempenho das funções dos secretários-executivos no contexto da UFSC, as áreas descritas no Quadro 28 foram identificadas como as mais relevantes. Novamente, a maior ocorrência de utilização total foi por secretários-executivos lotados em setores da Administração Central.

Quadro 28 – Áreas mais utilizadas pelos secretários-executivos da UFSC

Campo do conhecimento	Áreas mais recorrentes
<i>Princípios administrativos e organizacionais</i>	- Administração pública; - Processo decisório; - Organização, sistemas e métodos.
<i>Gestão secretarial</i>	- Técnicas secretariais; - Assessoria executiva e consultoria organizacional; - Planejamento e organização de eventos e cerimonial, protocolo e etiqueta.
<i>Psicologia organizacional</i>	- Conflito e negociação; - Relações interpessoais; - Comportamento organizacional.
<i>Língua vernácula e redação de documentos</i>	- Redação oficial e empresarial; - Norma padrão escrita; - Linguagem e argumentatividade.
<i>Tecnologia da Informação e Comunicação</i>	- Administração de sistemas de informação e bancos de dados; - Novas tecnologias; - Gestão documental e arquivística.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Cabe destacar que a maior parte dos campos relatados como fundamentais para o desempenho das funções dos secretários-executivos da UFSC não são prioritários nos cursos de Secretariado Executivo das IEs públicas federais e estaduais, como demonstra o Apêndice G (distribuição de carga horária em campos do conhecimento dos cursos de Secretariado Executivo das IES públicas federais e estaduais).

“Gestão secretarial”; “psicologia organizacional”; “língua vernácula e redação de documentos” e “Tecnologia da Informação e

Comunicação” apresentam percentuais de carga horária obrigatória baixos se comparados aos campos “princípios administrativos e organizacionais”, “línguas estrangeiras” e “áreas e atividades práticas complementares”. Esse quadro sugere uma discrepância entre o perfil profissiográfico do secretário-executivo e as competências secretariais requeridas pela UFSC.

A comparação com o curso de Secretariado Executivo da UFSC, onde 71,42% dos respondentes se graduaram, é ainda mais destoante. O curso apresenta uma grade curricular com apenas 72 horas (3,04%) de disciplinas de gestão secretarial e psicologia organizacional; 180 horas (7,61%) de língua vernácula e redação de textos e 108 horas (4,56%) de tecnologia da informação e comunicação. A maior parte do currículo obrigatório do curso é de língua inglesa (1086 horas – 45,93% do curso), por estar inserido no Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras. Entretanto, apenas os lotados na Secretaria de Relações Internacionais, dependem totalmente do conhecimento em línguas estrangeiras para o desempenho de suas funções. Além disso, disciplinas como organização de eventos, diretamente vinculadas ao trabalho do secretário-executivo, são atualmente oferecidas apenas como optativas.

O discurso mais recorrente em relação às competências técnicas que os gestores esperam dos secretários-executivos foi o conhecimento dos trâmites da UFSC, relacionado à atribuição da classe “coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas” (BRASIL, 1996), à competência expressa nas diretrizes dos cursos de Secretariado Executivo “gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários” (MEC, 2005) e a um das competências essenciais do profissional: o de gestor da informação.

Segundo o G8, Coordenador de curso, o secretário-executivo “deve entender muito bem o aparelho burocrático da Universidade”. Na percepção do G2, Secretário, é requerido que o profissional tenha “conhecimento dos trâmites da Instituição. Deve saber, por exemplo, os procedimentos para enviar um memorando ao Reitor”. O G12, coordenador de programa de pós-graduação, relatou que “é importante estar por dentro das resoluções, à frente dos procedimentos”.

O G14, Diretor de unidade acadêmica, realçou a importância de que o secretário-executivo tenha “conhecimento do aspecto legal de funcionamento da universidade, da tramitação de documentos e processos, da ordem de se fazer as coisas”.

Também foi recorrente a ênfase nas competências humanas, como a ética, o bom relacionamento interpessoal e a capacidade de se comunicar.

O G2, Secretário, enfatiza a imprescindibilidade de um bom relacionamento interpessoal no atendimento ao público: “Imagina ela, na posição que ocupa, grossa e mal humorada?”. A G3, Chefe-adjunta do Gabinete da Reitoria, considera esses elementos essenciais para assessorar o reitor e o vice-reitor: “Tem que ter ética, discrição e muita responsabilidade”.

Na visão do G14, diretor de unidade acadêmica, o profissional deve ter “uma capacidade de diálogo e argumentação com os colegas”. O G6, Diretor de *campus*, considera importante uma “boa capacidade de relacionamento interpessoal, pois o secretário-executivo lida com o público diretamente. Também deve ter discrição ao acompanhar atividades da Direção, saber para qual público e em que momento as informações devem ser divulgadas”.

As principais competências secretariais requeridas pela UFSC, emergentes do contraste entre os dados obtidos com os gestores e ocupantes do cargo de secretário-executivo, foram categorizadas em técnicas e comportamentais e são apresentadas no Quadro 29:

Quadro 29 – Competências secretariais técnicas e comportamentais requeridas pela UFSC

Competências	Detalhamento
<p>Competências técnicas (conhecimentos e habilidades)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ter conhecimento dos trâmites, das rotinas administrativas, das normas e das resoluções da UFSC; • Ter domínio do padrão culto da língua portuguesa para comunicar-se verbalmente e por escrito; • Saber elaborar documentos claros e concisos com agilidade; • Saber utilizar recursos e <i>softwares</i> disponíveis para administrar dados e informações; • Ter capacidade de planejar as rotinas e as atividades do setor.
<p>Competências comportamentais (atitudes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ter comprometimento/responsabilidade;

	<ul style="list-style-type: none">• Ter resiliência/flexibilidade/capacidade de adaptação;• Ter ética profissional e discrição;• Ter iniciativa/proatividade/predisposição;• Saber comunicar-se com diferentes níveis hierárquicos;• Ter bom relacionamento interpessoal;• Apresentar equilíbrio emocional nas situações de conflito e saber trabalhar sob pressão;• Ter bom senso na tomada de decisão;• Ter liderança e saber administrar a equipe de trabalho;• Apresentar desenvoltura;• Saber trabalhar em equipe e delegar atividades;• Administrar bem do tempo e ter raciocínio lógico;• Ter autonomia para realizar as atividades necessárias e tomar decisões.
--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Confirmou-se que todas as competências secretariais requeridas estão relacionadas aos campos do conhecimento identificados como fundamentais para o bom desempenho das funções dos secretários-executivos da UFSC.

Assim, os resultados da pesquisa revelaram que os secretários-executivos inseridos em setores da UFSC com demandas mais complexas devem apresentar uma série de competências técnicas e comportamentais, relacionadas “ao exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção” (MEC, 2005). Contudo, muitos desses profissionais continuam desenvolvendo as práticas operacionais que não mais caracterizam sua profissão (NONATO JUNIOR, 2009).

Concluiu-se que a UFSC apresenta processos complexos que demandam e legitimam a atuação dos profissionais de Secretariado Executivo, mas não está inteiramente apta a aproveitar o seu potencial de contribuição.

Nesse sentido, a próxima seção apresenta como proposta ações, sendo a maioria delas relacionadas à Gestão por Competências, que

podem auxiliar a UFSC a elevar o potencial de contribuição dos ocupantes do cargo de secretário-executivo.

4.3 RECOMENDAÇÕES PARA O MELHOR APROVEITAMENTO DO POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO DOS SECRETÁRIOS-EXECUTIVOS DA UFSC

A partir dos resultados obtidos e das bases teóricas que fundamentaram a presente pesquisa, propõem-se, nesta seção, ações que possibilitem o aumento do potencial de contribuição dos secretários-executivos da UFSC, com vistas ao aperfeiçoamento da Gestão Universitária.

4.3.1 Recomendações quanto aos processos de seleção dos secretários-executivos da UFSC

Em relação aos processos de seleção externa, os resultados demonstraram que os dois concursos promovidos pela UFSC para o cargo de secretário-executivo foram realizados em uma única fase, por meio de prova objetiva de caráter eliminatório e classificatório.

Os editais se limitaram a contemplar as atribuições constantes na descrição genérica do cargo para todas as IFES (MEC, 2005), sem considerar as especificidades do contexto da UFSC. As questões específicas das provas, por sua vez, deixaram de abordar campos do conhecimento significativos ao perfil estratégico do secretário-executivo e ao alto nível de complexidade vivenciado pela UFSC, como “supervisionar equipes de trabalho”, “gerenciar informações” e “línguas estrangeiras”, abordando apenas questões associadas às atividades da descrição do cargo para as quais o Serviço Público prevê normas específicas em legislação, o que facilita sua aplicação.

Assim, esses concursos não consideraram a formação do secretário-executivo de maneira significativa na construção das provas e tampouco elaboraram questões totalmente condizentes com as atividades a serem desenvolvidas por esse profissional. Como destaca Bergue (2010, p. 537),

Os instrumentos de avaliação dos candidatos devem observar a necessária adequação à natureza das atividades inerentes ao cargo. [...] não se trata

de fenômeno pouco frequente a incompatibilidade dos conteúdos exigidos nos instrumentos de prova em relação às atividades que serão efetivamente desenvolvidas pelo servidor em caso de ingresso.

Além de terem sido relativamente ineficazes na mensuração de conhecimentos técnicos requeridos, os concursos aferiram somente uma das dimensões da competência (conhecimentos), sem avaliar se os candidatos apresentavam habilidades e atitudes que lhes permitissem exercer as funções inerentes à sua profissão com bom nível de qualidade.

Além disso, não mapearam, antecipadamente, as lacunas de competências secretariais existentes nas equipes de trabalho, de modo a atrair candidatos com os perfis desejados nas publicações. Como consequência, esses concursos não selecionaram, necessariamente, candidatos com plena adequação ao cargo para um bom desempenho no contexto da UFSC.

Recomenda-se que as próximas seleções busquem, além de atrair candidatos com os perfis desejados por meio de publicações voltadas para grupos específicos (PIRES et al, 2005), contemplar questões discursivas e redações nas provas dos concursos, as quais, quando bem elaboradas, apresentam potencial para mensurar indicadores de competências relevantes ao bom desempenho da profissão de secretário-executivo, como argumentação, interpretação e objetividade, além do posicionamento do candidato a respeito de determinados assuntos.

Igualmente, recomenda-se que seja avaliada a possibilidade de se realizar provas práticas, na forma em que acontece com determinados cargos da mesma carreira técnico-administrativa, como o de Tradutor-Intérprete, que simulem e avaliem ao máximo a realidade contextual daquilo que o profissional futuramente vivenciará, indo ao encontro das premissas relacionadas à Gestão por Competências, bem como que sejam incluídas outras fases nos concursos, como cursos de formação que viabilizem a identificação de competências estratégicas, interpessoais e gerenciais, que não podem ser mensuradas em provas teóricas.

Considerando-se que, mesmo informalmente, o secretário-executivo deve exercer um papel de liderança, além de apresentar competências comportamentais que o permita alcançar altos níveis de

inteligência emocional, compreendendo as necessidades dos gestores e da organização em que trabalham, sugere-se o estudo de formas para avaliar os candidatos quanto à sua conduta pessoal e interpessoal (atitudes, valores, posturas, percepções, motivações etc.) nos concursos promovidos para a ocupação do cargo:

a formação de um quadro de servidores adequado deve ancorar-se na contratação de funcionários que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas possuam também um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições (PIRES ET AL, 2005, p. 23).

Para que isso seja possível, os concursos devem ser construídos com base no mapeamento das competências disponíveis e requeridas (PIRES ET AL, 2005; BRANDÃO, BAHRY, 2005), ou seja, com foco nos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à concretização dos objetivos organizacionais.

Pires et al (2005) reconhecem que o emprego da abordagem das competências nas organizações públicas é, ainda hoje, relativamente restrito, sobretudo por conta das barreiras enfrentadas na realização dos processos seletivos. Algumas organizações têm contornado essas dificuldades através da incorporação de cursos de formação. Essa recomendação é relevante aos concursos para o cargo de secretário-executivo da UFSC, principalmente pelo fato de que

certas habilidades e atitudes somente poderão ser avaliadas após um período de contato que permita o reconhecimento de potencialidade, qualificações e outros aspectos relacionados ao comportamento dos candidatos (PIRES ET AL, 2005, p. 25).

Esses cursos de formação, que serviriam para identificar competências estratégicas, interpessoais e gerenciais, além de buscarem suprir as lacunas entre os requisitos desejados e os aferidos na primeira etapa do concurso, poderiam também servir como base para orientar a lotação desses profissionais.

Em termos de metodologia, esses cursos de formação poderiam simular as diversas situações de trabalho com as quais os secretários-

executivos se deparariam nos setores com vagas disponíveis, permitindo conhecer o nível de adequação a ambientes e atividades de diferentes naturezas.

Por exemplo, supondo-se que haja uma vaga para a Secretaria de Relações Internacionais, poderia ser solicitada a organização das diversas etapas que compõem uma visita de comitiva estrangeira, como compra de passagens aéreas, reservas, agendas, comunicação em língua estrangeira, recepção etc. Em uma vaga para direção de unidade acadêmica, poderia ser solicitada a organização e secretaria de uma reunião de conselho. Em uma vaga para programa de pós-graduação, poderia ser solicitada a organização de uma defesa de dissertação ou tese.

Para tanto, a SEGESP deveria preparar esses cursos com a assistência dos setores com vagas disponíveis. É importante que participem da montagem dos cursos de formação e das demais etapas dos processos seletivos não somente os gestores dos setores onde os secretários-executivos atuarão, mas também outros membros da equipe, que conhecem a realidade das atividades a serem desenvolvidas e irão se relacionar diretamente com esses profissionais.

Recomenda-se, também, que integrem as bancas preparatórias docentes da área de Secretariado Executivo, que conheçam as atribuições do cargo e estejam aptos a desenhar concursos alinhados às competências apresentadas por esses profissionais, a partir de sua formação. Enfatiza-se que a própria UFSC contempla um curso superior de Secretariado Executivo, com corpo docente apto a auxiliar nessa atividade.

Acredita-se que essas ações estimularão uma atuação mais criteriosa no preenchimento do cargo, bem como a adoção de uma perspectiva mais abrangente do perfil dos secretários-executivos da UFSC, o que não é possível apenas com o uso de metodologias de classificação de cargos.

4.3.2 Recomendações quanto à distribuição dos secretários-executivos da UFSC

Quanto à lotação dos secretários-executivos da UFSC, os resultados demonstraram que não houve critérios na distribuição desses profissionais nos setores da UFSC, diretamente associados ao

desconhecimento de suas competências e reais necessidades de cada setor.

Segundo a SEGESP, esses profissionais foram lotados em setores que solicitaram servidores técnico-administrativos, em muitos casos não necessariamente do cargo de secretário-executivo. Atualmente, há na Administração Central secretários-executivos em apenas uma das quatro secretarias e em apenas duas das sete pró-reitorias. Nas unidades acadêmicas, em apenas quatro das onze direções, um dos 47 departamentos e duas das 67 coordenadorias de cursos de graduação. Nos campi, em três das quatro direções e, nos órgãos complementares, apenas no Hospital Universitário.

Em parte devido a essa ausência de critérios, 70% dos secretários-executivos admitidos no primeiro concurso e 23,07% dos admitidos no segundo concurso solicitaram remoção dos setores onde haviam sido inicialmente lotados, sendo que a maioria dos solicitantes trabalhava em setores das unidades acadêmicas (70%) e, mais especificamente, em coordenadorias de cursos de graduação (50%).

Entre suas motivações, as mais recorrentes estavam relacionadas ao fato de estarem insatisfeitos por não exercerem atividades compatíveis com seu cargo e sua formação, o que os levava a sentirem-se desvalorizados e desmotivados. Seus discursos demonstraram que uma parte significativa deles gostaria de contribuir mais com a UFSC.

Assim como os próprios secretários-executivos, a maioria dos gestores também reconheceu que seus setores não aproveitam as competências desses profissionais como poderiam. Portanto, para minimizar essas situações, seria pertinente que a SEGESP trabalhasse o esclarecimento para os gestores das funções que os secretários-executivos podem exercer.

Vale ressaltar que a lotação e a movimentação referem-se a etapas fundamentais dos processos seletivos. Nesse sentido, na ótica da Gestão por Competências, essas etapas podem ser realizadas na UFSC por meio de seleções internas, com o suporte de ferramentas como editais internos e bancos de talentos, de modo que haja uma atuação mais criteriosa no preenchimento das vagas de secretário-executivo nos setores.

Pires et al (2005, p. 28) sugerem que os editais internos contenham a relação das atividades a serem desenvolvidas e os procedimentos a serem adotados na seleção, como: “descrição de como

será cada etapa do processo, pontuação para cursos realizados em determinadas áreas, obras publicadas, participação em projetos ou grupos de trabalho, exercício anterior de funções”.

Recomenda-se, assim, que as lotações dos atuais ocupantes do cargo na UFSC sejam revistas com base nas lacunas de competências secretariais dos setores, bem como que seja analisada a viabilidade da construção de bancos de talentos que contenham informações profissionais relevantes e possam ser usados para identificar os profissionais habilitados a participar das seleções internas.

Recomenda-se, também, que as lotações relativas aos próximos concursos públicos para o cargo sejam avaliadas antecipadamente à abertura desses concursos, a partir do mapeamento das competências secretariais disponíveis e requeridas.

4.3.3 Recomendações quanto à designação de funções de chefia aos secretários-executivos da UFSC

Relativamente à designação de funções gratificadas, os resultados demonstraram que a função de assistente de direção, que se enquadra às atribuições do profissional de Secretariado por ser conferida aos servidores “aos quais sejam atribuídas funções de assessoramento técnico” (MPSC, 2014), não é ocupada por secretário-executivo algum e sim por servidores de diversos outros cargos.

As atribuições do cargo de secretário-executivo são, também, em muitos aspectos, similares às atribuições da função de coordenador de apoio administrativo, sendo que a maioria dos secretários-executivos lotados na Administração Central e em direções de unidades acadêmicas ocupa essa função. Contudo, as atividades desempenhadas pelos secretários-executivos ocupantes dessa função variam significativamente mesmo nos setores de natureza semelhante. Na Administração Central, por exemplo, dos seis ocupantes da função, apenas dois são responsáveis pela administração financeira do setor.

Além disso, alguns dos respondentes desempenham as atribuições do coordenador de apoio administrativo sem ocupar a função, o que evidencia a proximidade com as atribuições do cargo, reafirma a ausência do necessário mapeamento das competências disponíveis e requeridas nos setores e pode resultar em fator desmotivacional para os que vivenciam essa situação.

Em relação a essa temática, recomenda-se que haja uma revisão das funções gratificadas ocupadas pelos secretários-executivos, bem como que seja avaliada a possibilidade de elaborar processos seletivos internos para a ocupação dessas funções.

Os resultados também revelaram um elevado nível de discrepância em relação às atividades que os ocupantes do cargo dos diversos setores da UFSC desenvolvem, independentemente da ocupação de funções gratificadas. Suas atribuições estão mais relacionadas às demandas dos setores do que ao cargo que ocupam. Além disso, esses profissionais apresentam diferentes níveis de responsabilidade, mesmo em relação às atribuições comuns a todos.

Raros são os responsáveis por coordenar equipes dos setores, administrar recursos orçamentários ou utilizar idiomas estrangeiros como ferramentas de trabalho, apesar de sua formação abordarem todas essas áreas. Como revelaram os resultados, muitos desses profissionais continuam desenvolvendo práticas operacionais que não mais caracterizam sua profissão (NONATO JUNIOR, 2009).

Ainda assim, secretários-executivos lotados em setores da Administração Central e direções de unidades acadêmicas, sobretudo os ocupantes do cargo de coordenador de apoio administrativo, dependem de mais campos do conhecimento e áreas para o desempenho de suas funções na UFSC, sugerindo que, de modo geral, haja maior exigência de conhecimentos, habilidades e atitudes para eles do que para os demais ocupantes do cargo.

4.3.4 Recomendações quanto à formação, ao aperfeiçoamento profissional e ao desenvolvimento de competências nos secretários-executivos da UFSC

Em relação à formação, ao aperfeiçoamento profissional e ao desenvolvimento de competências secretariais, os resultados da pesquisa demonstraram que a grande maioria dos secretários-executivos da UFSC é bacharel em Secretariado Executivo e concluiu especialização em áreas relacionadas ao cargo. Além disso, participa de cursos de capacitação com elevada frequência, com vistas à aquisição de novos conhecimentos para o aperfeiçoamento de sua atuação e progressão funcional.

Assim, percebe-se que, de modo geral, os secretários-executivos da UFSC têm buscado educação formal e aperfeiçoamento profissional,

o que lhes condiciona a conquistar espaços mais significativos na estrutura da Universidade, contribuindo para a consecução dos objetivos organizacionais. Contudo, ainda que os cursos sejam, em sua maioria, oferecidos pela própria UFSC, observa-se a ausência de planejamento para o desenvolvimento de competências requeridas aos ocupantes desse cargo.

Entende-se que as competências requeridas variarão conforme o nível de conhecimento exigido e o grau de prioridade para a realização das atividades de cada contexto, portanto, é pertinente que os secretários-executivos desenvolvam competências alinhadas aos objetivos organizacionais, sobretudo as não contempladas pelas grades curriculares dos cursos de graduação em Secretariado Executivo.

Cabe destacar que a maior parte dos campos relatados como fundamentais para o desempenho das funções dos secretários-executivos da UFSC não são prioritários nos cursos de Secretariado Executivo das IEs públicas federais e estaduais. “Gestão secretarial”; “psicologia organizacional”; “língua vernácula e redação de documentos” e “Tecnologia da Informação e Comunicação” apresentam percentuais de carga horária obrigatória baixos se comparados aos campos “princípios administrativos e organizacionais”, “línguas estrangeiras” e “áreas e atividades práticas complementares”. Esse quadro sugere uma discrepância entre o perfil profissional do secretário-executivo e as competências secretariais requeridas pela UFSC.

Entende-se, também, que o desenvolvimento de competências requeridas não depende apenas do profissional, mas igualmente dos gestores e das estruturas organizacionais em que eles estão inseridos. Emerge, nesse contexto, o fato de que a amplitude da atuação do profissional dependerá, em parte, da estrutura e natureza da organização e da forma de administração dos líderes. Portanto, falta na UFSC o esclarecimento dos gestores acerca do papel do secretário-executivo no ambiente organizacional, a identificação das corretas competências secretariais a serem desenvolvidas, bem como a construção de mecanismos efetivos de motivação desses servidores, que agreguem valor tanto para o indivíduo quanto para a organização (FLEURY, FLEURY, 2001).

Em vez de identificar demandas de capacitação exclusivamente por meio de pesquisa na descrição geral dos cargos, nas avaliações de reação dos cursos realizados e nas consultas direcionadas à comunidade universitária, como é feito atualmente, recomenda-se que sejam

estudadas metodologias de mapeamento das competências disponíveis e requeridas, que sirvam para identificar as reais necessidades de capacitação, com vistas à elaboração de programas baseados em competências (CARVALHO ET AL, 2009), de modo que as competências requeridas dos servidores sejam adequadas aos objetivos da organização, como propõe a PNDP (Decreto n.º 5.707/2006).

Sugere-se que a descrição do cargo (competências exigidas pela organização) seja comparada à avaliação de desempenho (competências apresentadas pelos ocupantes do cargo), pois as diferenças entre essas duas esferas corresponderão aos pontos que deverão ser desenvolvidos ou aperfeiçoados (BRANDÃO, BAHRY, 2005; ALLES, 2005).

É relevante, ainda, que se busquem formas de promover oportunidades de aprendizagem que considerem o sistema sociopolítico, as formas de organização do trabalho, a estrutura do poder, a comunicação, os valores e as crenças que influenciam os padrões de comportamento na UFSC, de modo que o desenvolvimento de competências nos servidores não esteja limitado a um perfil profissional idealizado, mas se enquadre às necessidades de um contexto em que o homem busca significado, satisfação e autonomia, ao mesmo tempo em que enxerga a si próprio como participante do processo de transformação (RAMOS, 1970).

4.3.5 Recomendações quanto à percepção dos gestores acerca dos secretários-executivos da UFSC

Relativamente à percepção dos gestores da UFSC acerca do profissional de Secretariado Executivo, os resultados demonstraram que a maioria deles, principalmente de setores das unidades acadêmicas, desconhecia o cargo e, portanto, teve dificuldades em diferenciar esse profissional do assistente em administração (cargo de nível médio).

Atividades similares são executadas por secretários-executivos em alguns setores e por assistentes em administração em outros. Quando questionados sobre os motivos pelos quais um secretário-executivo estava lotado naquele setor, poucos gestores afirmaram que solicitaram um profissional do cargo à SEGESP. Os demais ou solicitaram servidores de quaisquer cargos ou assumiram a chefia após a entrada do secretário-executivo, não sabendo informar o motivo da lotação.

Apesar desse desconhecimento, a unanimidade dos gestores relatou que as atividades passaram a ser mais bem executadas quando

um secretário-executivo assumiu o cargo, facilitando, inclusive, o seu trabalho. A maior diferença nos resultados, segundo os entrevistados, está no nível de qualidade, por conta da formação específica e experiência profissional na área. Em relação a esse assunto, recomenda-se que seja discutido o desempenho das atividades técnicas dos secretários-executivos das UFSC em comparação ao dos servidores com formação diversa que exercem as atribuições do cargo, de modo que surjam alternativas para essa problemática.

Também foi constatado o aumento do nível de complexidade das atividades ao longo dos anos, evidenciando a importância do papel que o secretário-executivo dotado do perfil de assessor, consultor, gestor e empreendedor pode exercer na UFSC, responsabilizando-se em parte pelo aperfeiçoamento dos processos de gestão (NONATO JUNIOR, 2009; CARVALHO, ANDRADE, 1999).

Para tanto, considera-se necessária uma articulação entre a SEGESP, que deve desenvolver uma política sensibilizadora acerca das atribuições dos diversos cargos da carreira técnico-administrativa; os gestores dos setores onde os profissionais de Secretariado Executivo estão lotados, que devem ser proativos para compreender as competências do cargo e potencializar a sua capacidade de contribuição; e os próprios secretários-executivos, que devem buscar conscientizar os gestores das mudanças ocorridas na sua área profissional, por meio de uma postura diferenciada e comprometida com os resultados da organização (MARTINS ET AL, 2010), buscando recursos que os transformem em elementos estratégicos no contexto da UFSC.

Também se recomenda a realização de encontros que visem à discussão do papel dos secretários-executivos e suas atribuições no contexto da UFSC, os quais podem ser fomentados pelos próprios profissionais. Como exemplo, tem-se a Universidade Federal do Pará (UFPA), que em 2013 realizou o “I Encontro de Competências Secretariais nas IFES” com o objetivo de discutir as competências exigidas dos profissionais de Secretariado por meio do intercâmbio de informações, da socialização de conhecimentos sobre Gestão Secretarial e da integração institucional.

Acredita-se que a observância às recomendações relacionadas ao cargo de secretário-executivo da UFSC poderá motivar os servidores inseridos nesse contexto, que se sentem em parte desvalorizados e subaproveitados; desonerar o Serviço Público Federal pela contratação de servidores de nível superior que em muitos casos desenvolvem

atividades inferiores à sua capacidade; bem como contribuir para o aperfeiçoamento da gestão da UFSC, que pela intensa expansão em que se encontra (BRASIL, 2014) requer a profissionalização e modernização de seus processos, de modo a obter melhores níveis de desempenho frente às demandas que a sociedade lhe apresenta.

Compreende-se que, como organização social, a UFSC é complexa em sua essência e, particularmente, vivencia um processo de profunda expansão (BRASIL, 2014). Assim, o potencial de contribuição dos secretários-executivos e de ocupantes de outros cargos técnico-administrativos da UFSC poderá ser mais bem aproveitado a partir do estabelecimento da Gestão por Competências como modelo de gestão de pessoas, por estar menos associado às atividades cotidianas e operacionais e mais voltado ao futuro da organização.

Apesar de que algumas das recomendações relacionadas ao cargo de secretário-executivo poderiam ser implantadas imediatamente, é importante destacar que a operacionalização da Gestão por Competências requer que todos os seus subsistemas (formulação da estratégia organizacional; mapeamento de competências; captação ou desenvolvimento de competências; acompanhamento e avaliação; retribuição) estejam intercalados e decorram uns dos outros.

Nesse sentido, com vistas à adequação das competências requeridas dos secretários-executivos e dos demais servidores técnico-administrativos aos objetivos UFSC, a partir do desenvolvimento permanente (BRASIL, 2006), as recomendações relacionadas a esse modelo devem ser contínuas e contextuais, pois na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências, a lacuna entre as competências apresentadas e requeridas tende a se expandir, “porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas cada vez mais novas competências” (BRANDÃO, BAHRY, 2005, p. 181).

O Quadro 30 resume as recomendações para o melhor aproveitamento do potencial de contribuição dos secretários-executivos UFSC, tendo em vista os resultados da pesquisa.

Quadro 30 – Resumo das recomendações para o melhor aproveitamento do potencial de contribuição dos secretários-executivos da UFSC

Tema	Recomendação
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar publicações voltadas a grupos específicos

<i>Processo de seleção</i>	<p>para atrair os perfis desejados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contemplar questões discursivas e redações para mensurar indicadores de competência como argumentação, interpretação e objetividade. • Realizar provas práticas que simulem ao máximo a realidade contextual que o profissional vivenciará. • Incluir outras fases nos concursos, como curso de formação (construídos conjuntamente pela SEGESP e setores interessados), que permitam identificar competências não mensuradas nas provas teóricas. • Estudar formas de avaliar os candidatos quanto à sua conduta pessoal e interpessoal. • Construir os concursos com base no mapeamento das competências disponíveis e requeridas às equipes de trabalho.
<i>Distribuição</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar as atuais lotações dos secretários-executivos. • Construir bancos de talentos com informações profissionais relevantes para identificar profissionais com competências requeridas às equipes de trabalho. • Realizar seleções internas com suporte de editais internos e bancos de talentos. • Definir as lotações antecipadamente à abertura dos concursos, a partir do mapeamento das competências disponíveis e requeridas às equipes de trabalho.
<i>Designação de funções de chefia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar as funções de chefia atribuídas aos secretários-executivos, uma vez que os ocupantes das funções apresentam diferentes níveis de responsabilidade, inclusive em relação às atribuições comuns a todos. • Avaliar a possibilidade de realizar processos seletivos internos para a ocupação das funções.
	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar metodologias de mapeamento das competências disponíveis e requeridas às equipes

<p><i>Formação, aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento de competências</i></p>	<p>de trabalho, com vistas à elaboração de programas de capacitação baseados em competências.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparar a descrição do cargo (competências requeridas) às avaliações de desempenho (competências disponíveis) para identificar os pontos a serem desenvolvidos ou aperfeiçoados. • Construir mecanismos efetivos de motivação dos servidores, que agreguem valor à organização e ao indivíduo. • Buscar formas de promover oportunidades aprendizagem que considerem o sistema sociopolítico, as formas de organização do trabalho, a estrutura do poder, a comunicação, os valores e as crenças que influenciam os padrões de comportamento.
<p><i>Percepção dos gestores</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir o desempenho das atividades técnicas dos secretários-executivos em comparação aos servidores com formação diversa que exercem as atribuições do cargo. • Realizar uma articulação entre a SEGESP, os gestores e os secretários-executivos. • Realizar encontros que visem à discussão do papel dos secretários-executivos no contexto da UFSC, que podem ser fomentados pelos próprios profissionais.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Na próxima seção serão apresentadas as considerações finais da pesquisa, bem como as perspectivas de trabalhos futuros relacionados ao tema.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar as competências secretariais requeridas pela UFSC em comparação ao perfil profissiográfico instituído para o secretário-executivo, com vistas ao melhor aproveitamento do potencial de contribuição dos ocupantes do cargo.

Os resultados demonstraram, inicialmente, o perfil profissiográfico do secretário-executivo no contexto das IES públicas federais e estaduais, que se caracteriza como genérico e multidisciplinar, contemplando um conjunto de saberes e conhecimentos de ordem científica, técnica, ética e social, que o permite contribuir para o aperfeiçoamento da qualidade e produtividade das organizações.

Apesar das limitações atribuídas a uma ciência em construção caracterizada pela multidisciplinaridade, como o Secretariado Executivo, o aumento gradual do nível de complexidade evidenciado tanto nos processos organizacionais quanto no perfil da profissão tornou a perspectiva de atuação do secretário-executivo altamente promissora.

Nesse sentido, diante da flexibilidade e resiliência inerentes ao seu perfil (BORTOLOTTI, WILLERS, 2005; MAÇANEIRO, KUHL, 2013; LEAL, DALMAU, 2014), e por conta da representatividade de suas funções em relação ao aperfeiçoamento da Gestão Universitária, sua atuação nesse contexto tornou-se relevante. Concluiu-se, portanto, que cursos de Secretariado Executivo das IES públicas federais e criam contexto para a formação de profissionais com perfil que possa atender às necessidades da UFSC.

Os resultados também permitiram compreender o panorama e as perspectivas de atuação dos atuais ocupantes do cargo de secretário-executivo na UFSC. Foram analisadas diversas esferas que caracterizam sua atuação nesse contexto, como: processo de seleção; critérios de distribuição e mudanças de setor; funções de chefia; formação, aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento de competências; percepção da dos gestores e nível de satisfação e aproveitamento do potencial de contribuição.

Em relação aos processos de seleção, evidenciou-se que eles foram ineficazes na mensuração dos conhecimentos técnicos requeridos, bem como aferiram somente uma das dimensões da competência, sem avaliar se os candidatos apresentavam habilidades e atitudes que lhes permitissem exercer as funções de sua profissão com bom nível de qualidade. Além disso, não foram estruturados com base nas lacunas de competências secretariais existentes nas equipes de trabalho, de modo a atrair candidatos com os perfis desejados. Como consequência, não selecionaram, necessariamente, candidatos com plena adequação ao cargo no contexto da UFSC.

Limitações semelhantes foram constatadas na distribuição entre os setores da UFSC, ocasionada pela ausência de critérios para sua lotação, diretamente associada ao desconhecimento de suas competências e reais necessidades de cada setor. Como resultado, muitos ocupantes do cargo manifestaram insatisfação por não exercerem atividades compatíveis com seu cargo e sua formação, o que os levava a sentirem-se desvalorizados e desmotivados.

Seus discursos demonstraram que uma parte significativa deles gostaria de contribuir mais com a UFSC. Igualmente, os próprios gestores reconheceram que seus setores não aproveitavam as competências desses profissionais como poderiam.

Sobre a formação, o aperfeiçoamento profissional e o desenvolvimento de competências dos secretários-executivos da UFSC, evidenciou-se que eles têm buscado educação formal e aperfeiçoamento profissional, o que lhes condiciona a conquistar espaços mais significativos na estrutura da Universidade, contribuindo para a consecução dos objetivos organizacionais.

Contudo, não existe planejamento para o desenvolvimento de competências secretariais requeridas que possam suprir as necessidades da UFSC, inclusive em relação a alguns campos do conhecimento identificados como fundamentais para o desempenho de suas funções, que não são prioritários nos cursos de Secretariado Executivo.

Portanto, falta a identificação das corretas competências secretariais a serem desenvolvidas, bem como a construção de mecanismos efetivos de motivação desses servidores, que agreguem valor tanto a ele quanto à organização.

Relativamente à percepção dos gestores da UFSC acerca do profissional de Secretariado Executivo, os resultados demonstraram que a maioria deles desconhecia o cargo, mas reconheceu que as atividades

passaram a apresentar maior nível de qualidade após seu ingresso, por conta da formação específica e experiência profissional na área, sugerindo a necessidade de que haja uma sensibilização acerca do papel desse profissional na Instituição.

Acerca das atividades desenvolvidas e competências secretariais requeridas, constatou-se que atividades similares são executadas por secretários-executivos em alguns setores e por assistentes em administração em outros. Raros são os responsáveis por coordenar equipes dos setores, administrar recursos orçamentários ou utilizar idiomas estrangeiros como ferramentas de trabalho, apesar de sua formação abordar todas essas áreas.

Como revelaram os resultados, muitos desses profissionais continuam desenvolvendo práticas operacionais que não mais caracterizam sua profissão (NONATO JUNIOR, 2009). Ainda assim, secretários-executivos lotados em setores da Administração Central e direções de unidades acadêmicas, sobretudo ocupantes da função de coordenador de apoio administrativo, dependem de mais campos do conhecimento e áreas para o desempenho de suas funções na UFSC, sugerindo que, de modo geral, haja maior exigência de conhecimentos, habilidades e atitudes para eles do que para os demais ocupantes do cargo.

Por fim, emergiram como campos do conhecimento fundamentais para o bom desempenho das funções na UFSC: “Tecnologia de Informação e Comunicação”; “língua vernácula e redação de documentos”; “princípios administrativos e organizacionais” e “psicologia organizacional”.

Em relação às principais competências técnicas (conhecimentos e habilidades) requeridas pela UFSC, foram identificadas: ter conhecimento dos trâmites, das rotinas administrativas, das normas e das resoluções da UFSC; ter domínio do padrão culto da língua portuguesa para comunicar-se verbalmente e por escrito; saber elaborar documentos claros e concisos com agilidade; saber utilizar recursos e *softwares* disponíveis para administrar dados e informações; ter capacidade de planejar as rotinas e as atividades do setor.

Como principais competências comportamentais (atitudes) requeridas pela UFSC, emergiram: ter comprometimento / responsabilidade; ter resiliência / flexibilidade / capacidade de adaptação; ter ética profissional e discrição; ter iniciativa / proatividade / predisposição; saber comunicar-se com diferentes níveis hierárquicos;

ter bom relacionamento interpessoal; apresentar equilíbrio emocional nas situações de conflito e saber trabalhar sob pressão; ter bom senso na tomada de decisão; ter liderança e saber administrar a equipe de trabalho; apresentar desenvoltura; saber trabalhar em equipe e delegar atividades; administrar bem do tempo e ter raciocínio lógico; ter autonomia para realizar as atividades necessárias e tomar decisões.

Concluiu-se que UFSC apresenta processos complexos que demandam e legitimam a atuação dos profissionais de Secretariado Executivo, mas não está inteiramente apta a aproveitar o seu potencial de contribuição. Assim, diante dos resultados da pesquisa, foram propostas ações que podem contribuir para o melhor aproveitamento do potencial de contribuição dos secretários-executivos na UFSC, na ótica da Gestão por Competências.

Com as competências requeridas devidamente aperfeiçoadas, acredita-se que ele apresentará potencial para atuar junto às lideranças na execução de metas e objetivos organizacionais, assim como para desempenhar atividades estratégicas de alta relevância para a Universidade, lendo, interpretando, analisando e assumindo postura crítica em relação ao ambiente em que está inserido.

Os resultados alcançados estão limitados temporalmente e contextualmente. Almeja-se presente investigação possa contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos científicos sobre um tema ainda pouco estudado na agenda dos pesquisadores.

5.2 RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS

A partir dos resultados obtidos com a presente pesquisa, sugere-se como caminhos para pesquisas futuras: a) um estudo comparativo das competências secretariais requeridas pela UFSC e as demais IFES; b) um estudo comparativo entre as competências secretariais requeridas pelas IFES e órgãos públicos de outras naturezas; e c) uma análise mais aprofundada da formação e das perspectivas de atuação do secretário-executivo no Brasil.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, G. **O Papel Estratégico de Recursos Humanos**. São Paulo: FEA-USP, 1987.
- ALBUQUERQUE, L. OLIVEIRA, P. Competências ou cargos: Uma análise das tendências das bases para o instrumental Recursos Humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 8, n. 4, outubro 2001.
- ALLES, M. **Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos**. Madrid, Espanha: Pearson Educación S.A., 2005.
- ARCHANJO, R. **Languages: what for?** Birkbeck University of London. Dezembro 2014. Disponível em: <<http://blogs.bbk.ac.uk/bbkcomments/2014/12/04/languages-what-for/>>. Acesso em: 20 dez 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGUE, S. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.
- _____. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.
- BONZANINI, S. O profissional de secretariado executivo nas relações internacionais. **Congresso Internacional de Secretariado Executivo**. São Paulo, 2011.
- BORTOLOTTO, M. WILLERS, E. Profissional de Secretariado Executivo: Explanação das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa**. v. 1 n. 4. 2005.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, H. O que é gestão por competências? (Capítulo). In: PIRES, A. **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília: Ed. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, p. 13-22, 2005.

_____. Competências no trabalho: Uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**. n. 12, p. 149-158. 2007.

BRANDÃO, H. GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, H. BAHRY, C. Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília 56 (2): 179-194 Abr./Jun. 2005.

BRANDÃO, H. BORGES-ANDRADE, J. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: Para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

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

BRASIL. **Decreto n.º 70.274, de 9 de março de 1972.**

_____. **Decreto n.º 94.664, de 23 de julho de 1987.** Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei n.º 7.596, de 10 de abril de 1987.

_____. **Lei n.º 8.159, de 8 de janeiro de 1991.**

_____. **Manual de Redação da Presidência da República**. Brasília: Presidência, 2002.

_____. **Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

_____. **Decreto n.º 5.824, de 29 de junho de 2006.** Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

_____. **Decreto n.º 6.096, de 24 de abril de 2007.** Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

_____. **Lei n.º 6.556, de 5 de setembro de 1978.** Dispõe sobre a atividade de Secretário e dá outras providências. Diário Oficial da União de 5 de setembro de 1978.

_____. **Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985.** Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário, e dá outras providências.

_____. **Lei n.º 8.112, de 11 de novembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos federais.

_____. **Lei n.º 9.261, de 10 de janeiro de 1996.** Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o *caput* do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985.

_____. **Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

_____. **Portaria n.º 3.103, de 29 de abril de 1987.** Reconhece a categoria profissional diferenciada “secretárias”. Ministério do Trabalho e Emprego.

_____. **Portaria n.º 27, de 15 de janeiro de 2014.** Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

_____. **Processo n.º 23080.031650/2013-70.** Pedido de Acesso à Informação. Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

_____. **Processo n.º 23480.03349-2013/12.** Pedido de Acesso à Informação. Ministério da Educação, 2013.

_____. **Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005.** Institui as diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Ministério da Educação, 2005.

BÍSCOLI, F. Em busca do espaço profissional secretário executivo: Um ensaio descritivo do contexto das universidades. **Revista Expectativa.** v. 4. n. 4. 2005.

BÚRIGO, C. **O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal:** um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tese (Doutorado em Educação). Porto Alegre: UFRGS, 2003.

BÚRIGO, C. LOCH, C. De recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social um olhar sobre a Gestão de Pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Reflexão e Ação.** v. 19, n. 1, 2011.

CARVALHO, A. et al. **Escolas de Governo e Gestão por Competências: Mesa-redonda de Pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2009.

CARVALHO, M. ANDRADE, R. **Proposta de diretrizes Curriculares dos Cursos de Secretariado Executivo.** Ministério da Educação. Secretaria de Ensino Superior. Brasília: MEC, 1999.

CARVALHO, A. GRISSON, D. **Manual de Secretariado Executivo**. São Paulo: Difusão Cultural do Livro, 2002.

CASTRO, C. **A prática da pesquisa**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CIELO, I. SCHMIDT, C. WENNINGKAMP, K. Cenário do Secretariado Executivo no Brasil. **IX Congresso Internacional de Formação para Assistentes de Direção**. Vila Nova de Famalicão, Portugal, abr 2014.

COLLIS, J. HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRUZ, C. **Profissionais graduados em Secretariado Executivo e Letras atuando como secretários executivos na Administração Pública Indireta: Instituições Federais de Ensino Superior mineiras**. Monografia. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2008.

CUSTÓDIO, C. FERREIRA, F. SILVA, L. O profissional de secretariado na gestão pública: Um estudo de caso na faculdade de medicina da Universidade Federal do Ceará (UFC). **Secretariado Executivo em Revista**. n. 4. p. 88-101. 2008.

DALMAU, M. **Disciplina Gestão por Competências**. Anotações de sala de aula. Florianópolis: UFSC, 2013.

DEMO, P. Qualidade e modernidade da educação superior: discutindo questões de qualidade, eficiência e pertinência. **Educação Brasileira**, Brasília, DF, CRUB, v. 13, n. 27, 1991.

DUNCAN, M. The Case for Executive Assistants. **Harvard Business Magazine**. Boston, MA: Harvard University Press, 2014.

DURAND, T. Forms of Incompetence. In: SANCHEZ, R. HEENE, A. **Theory Development for Competent-Based Management**. Volume 6(A) in Advances in Applied Business Strategy. Greenwich, CT: JAI Press, 2000.

DUTRA, J. Gestão de Pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de Pessoas por competências**. 2. ed. São Paulo: Editora, 2001.

_____. **Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J; HIPÓLITO, J; SILVA, C. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: **Encontro Anual da Anpad**. Foz do Iguaçu: Anpad. 1998.

DRUCKER, P. **The Practice of Management**. Londres: Heinemann, 1954.

FENASSECC. **Parecer n.º 19/2008**. Obrigatoriedade do registro profissional em concurso público. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/z_parece_juridico_19_2008.html>. Acesso em: 8 set 2014.

_____. **Fenassec reivindica no MEC a correção da lei que prejudica Secretários em concursos públicos na área educacional**. Disponível em: <<http://www.fenassec.com.br/comunicado-05-2014.html>>. Acesso em: 8 set 2014.

FISHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. p. 11-34. In: FLEURY, M. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

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

_____. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**. v. 44. n. 1. P. 44-57. jan-mar 2007.

FLEURY, M. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, I. BRANDÃO, H. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: **Anais do 29º Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD**. Brasília: ANPAD, 2005.

GALINDO, A. CARVALHO, I. SOUZA, E. Cursos de bacharelado em Secretariado na região norte do Brasil: Análise exploratória de suas matrizes curriculares. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 3, n. 1, p. 134-158, jan./jun. 2012.

GERARDIN, U. MONTEIRO, A. GIANI, V. Currículos de Secretariado Executivo: Algumas reflexões. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 58-78, jul./dez. 2011.

GODOI, A. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146. 2006.

GRILLO, A. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades: em busca da qualidade do ensino superior**. Florianópolis: Insular, 1996.

_____. 2001. **Gestão de Pessoas: princípios que mudam a gestão universitária**. Florianópolis, 2001.

HERZBERG, F. **Managerial choice: To be efficient and to be human**. Nova York: Dow-Jones Irwin, 1959.

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

LASTA, A. DURANTE, D. A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo. **Secretariado em Revista**. Rio Grande do Sul, v. 4, 2008.

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

LEAL, F. DALMAU, M. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico instituído para a profissão de Secretário Executivo: Um estudo de caso. **Prêmio de Produção Acadêmica/Científica de Secretariado**. São Paulo, mar 2013.

LEAL, F. DALMAU, M. Formação e perspectivas de atuação do secretário executivo no Brasil. **IX Congresso Internacional de Formação para Assistentes de Direção**. Vila Nova de Famalicão, Portugal, abr 2014.

LEAL, F. SILVA, A. DALMAU, M. Análise das avaliações dos concursos públicos realizados pelas IFES para o cargo de secretário-executivo sob a ótica da Gestão por Competência. **Revista de Ciências da Administração**. p. 191-207. dez 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n40p191>>. Acesso em: 24 dez 2014.

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

_____. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d’Organisation. 1999.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

LIMA, J. SIVA, A. O significado de “ser servidor público” à luz da aprendizagem transformadora. **Revista de Administração**,

Contabilidade e Economia. Unoesc, v. 13, n. 1, p. 97-122, jan./abr. 2014.

LIKERT, R. **The human organization.** Nova York: McGraw-Hill, 1967.

MARTINS, C. ALMEIDA, W. ROGEL, G. E SHIMOURA, A.
Mudanças de paradigmas na gestão do profissional de Secretariado.
Revista de Gestão e Secretariado. São Paulo. v. 1. n. 1. p. 46-68.
jan./jun. 2010.

MARTINS, E. BARTALLO, L. A função de secretário executivo em uma instituição de ensino superior: A competência informacional nos aspectos gerenciais da profissão. **1º Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo.** Toledo (PR), 4-6 nov 2010. Unioeste, *Campus* de Toledo.

MASLOW, A. **A theory of human motivation.** Psychology Review, 1943.

McCLELLAND, D. **Human Motivation.** Nova York: Cambridge University Press, 1985.

MDIC. **Empresas brasileiras exportadoras e importadoras.**

Disponível em:

<<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=603>>.

Acesso em: 24 set 2014. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2014.

MEC. **Ofício n.º 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005.** Descrição dos cargos técnico-administrativos em educação. Ministério da Educação, 2005.

MOTTA, F. VASCONCELLOS, I. **Teoria Geral da Administração.** 3 ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.

MOREIRA, K. OLIVO, L. **O profissional de Secretariado Executivo como mediador de conflitos.** Revista de Gestão e Secretariado. v. 3. n. 1. 2012.

MPSC. **Disciplina a Função Gratificada**. Disponível em: http://www.mpsc.mp.br/portal/webforms/normas/detalhes.aspx?cd_norma=1552. Acesso em: 8 nov 2014. Ministério Público de Santa Catarina. 2013.

MTE. **Classificação Brasileira de Ocupações**. Ministério do Trabalho e Emprego.

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

OLIVEIRA, L. MORAES, G. **Panorama do cargo de Secretário Executivo na Universidade Federal de Santa Maria**. XII SEMISEC. 2013.

OLIVEIRA, P. MINETTI, L. OLIVEIRA, L. Qualidade de vida no trabalho: Um enfoque no profissional de Secretariado Executivo de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista de Gestão e Secretariado**. v. 3. n. 2. 2012.

PORTELA, K. SCHUMACHER, A. **Ferramentas do Secretário Executivo**. Santa Cruz do Rio Pardo: Editora Viena, 2006.

PARRY, S. **The quest for competencies**. Training. 1996.

PIRES, A. et al. **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PRAHALAD, K. HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RAMOS. A modernização em nova perspectiva: Em busca do modelo de possibilidade. In: HEIDEMANN, Francisco. SALM, José Francisco. **Políticas Públicas e Desenvolvimento**. p.41-79. Brasília: Editora UNB, 1970.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SABINO, R. ANDRADE JUNIOR, J. Secretariado: Formação e mercado no estado de Sergipe. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 2, n. 1, p. 6-31, jan.jun. 2011.

SANDBERG, J. **Human competence at work: An interpretative approach**. Sweden, Grafikerna I Kungälv AB, 1996.

SAUNDERS, M. LEWIS, P. THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5 ed. Harlow / England: Pearson Education Limited, 2009.

SCHWARTZ, Y. De la qualification a la competence. **Société Française**, n. 37, out-dez. p. 19-25. 1990.

SILVA, E. SILVA, E. SILVA, A. SILVA, V. **Análise do papel do setor de secretaria de uma unidade de ensino superior na disseminação da informação de valor estratégico**. XII SEMISEC. 2013.

SOUSA, E. **Perfil e realidade laboral do secretário executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária). Florianópolis, UFSC, 2014.

SPARROW, P. BOGNANNO, M. **Assessing and Developing Competency**. 1994.

SPENCER, M. L. SPENCER, M. S. **Competenza nel lavoro: Modelli per una performance superiori**. Tradução de Romano Gasperoni. Milano: Franco Angeli, 1995.

TOSTA, H. DALMAU, M. TOSTA, K. TECCHIO, E. Gestores universitários: Papel e competências necessárias para o desenvolvimento de suas atividades. **XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Florianópolis, 2011.

UFSC. **Estatuto da UFSC**. Florianópolis: UFSC, 2011.

_____. Internacionalização da UFSC: Excelência e solidariedade. **Notas da gestão**. n. 9, ano 1, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/125552/NotasDaGestao_Numero9_WEB.pdf>. Acesso em: 5 out 2014. Florianópolis: UFSC, 2014.

_____. **Edital n.º 18/DDPP/2008**. Concurso Público para provimento de vagas para a UFSC. Disponível em: <<http://antiga.coperve.ufsc.br/concursos/ddpp2008/edital/editalcompleto.pdf>>. Acesso em: 14 out 2014. Florianópolis: UFSC, 2008.

_____. **Candidatos nomeados - Edital n.º 18/DDPP/2008**. Disponível em: <<http://segesp.ufsc.br/files/2012/02/CandidatosNomeadosEdital018DDPP2008.pdf>>. Acesso em: 14 out 2014. Florianópolis: UFSC, 2008.

_____. **Edital n.º 80/DDPP/2011**. Concurso Público para provimento de vagas para a carreira técnico-administrativa em educação da UFSC. Disponível em: <http://antiga.coperve.ufsc.br/concursos/ddpp/2011/edital/edital_completo.pdf>. Acesso em: 14 out 2014. Florianópolis: UFSC, 2011.

_____. **Candidatos nomeados - Edital n.º 80/DDPP/2011**. Disponível em: <<http://segesp.ufsc.br/files/2013/07/Candidatos-Nomeados-Edital-080DDPP20112.pdf>>. Acesso em: 14 out 2014. Florianópolis: UFSC, 2011.

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas. 2012.

XAVIER, M. LEAL, F. MORETTO, L. BELLUCCI, C. ZANELLA, L. **Organizações Flexíveis: Uma Análise da Percepção do Trabalhador. XVI SemeAd – Seminários em Administração**. Out 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

_____. **O modelo da competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. 2 ed. São Paulo: Senac, 2003.

_____. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A

MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nós, Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau, orientador, e Fernanda Geremias Leal, mestranda do Programa de Pós-graduação em Administração, responsáveis pela pesquisa “Competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina”, convidamos V.Sa. a participar como voluntário deste estudo.

Esta pesquisa pretende analisar as competências requeridas para o cargo de secretário-executivo pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Acreditamos que ela será importante, pois possibilitará propor ações que contribuam para o aumento do potencial de contribuição desses servidores, na ótica da Gestão por Competências. Para sua realização será necessário realizar entrevistas com a Secretária de Gestão de Pessoas e gestores dos setores onde os secretários-executivos trabalham, além da aplicação de questionários nos ocupantes do cargo.

Acreditamos que a realização deste estudo não causará desconfortos ou riscos para os participantes. Os benefícios que esperamos são contribuir para a Gestão Universitária da UFSC, a partir da identificação das competências secretariais requeridas.

Durante todo o período da pesquisa V.Sa. tem o direito de solicitar quaisquer esclarecimentos, bastando para isso entrar em contato com algum dos pesquisadores ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos. V.Sa. também tem garantido o direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação pela sua decisão. Fica também garantida indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial.

As informações desta pesquisa serão confidenciais, e serão divulgadas apenas em publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau
Orientador

Fernanda Geremias Leal
Mestranda

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM A COORDENADORIA DO CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UFSC

1. Qual o perfil profissiográfico esperado do egresso do curso de Secretariado Executivo da UFSC? Quais competências técnicas e comportamentais ele deve apresentar?
2. Quais as principais características observadas no perfil do estudante de Secretariado Executivo dos últimos anos?
3. Quais as principais alterações que ocorrerão com a mudança do currículo do curso? Por quais motivos ele será alterado?
4. Existe algum enfoque no curso para a atuação do secretário-executivo em organizações ou universidades públicas? Em algum momento foram observadas ou apresentadas demandas nesse sentido?
5. Em sua visão, quais os principais desafios relacionados à profissão de secretário-executivo?

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM A PRESIDÊNCIA DO SINSESC

1. Quais as competências – técnicas e comportamentais – atualmente requeridas ao profissional de Secretariado Executivo?
2. Quais as principais mudanças observadas no perfil profissiográfico do secretário-executivo nos últimos 30 anos / diante do advento da tecnologia da informação e comunicação / da complexidade dos processos organizacionais?
3. V.Sa. observa diferenças nas competências requeridas aos secretários executivos de organizações públicas e privadas?
4. Em 2005 o Ministério da Educação (MEC) autorizou as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a realizarem concursos públicos para o cargo de secretário-executivo. Como foi o processo de entrada desses profissionais nas IFES do estado de Santa Catarina? Quais os principais desafios observados nesse contexto?

APÊNDICE D

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS DIRIGENTES DOS SETORES DA UFSC EM QUE OS SECRETÁRIOS-EXECUTIVOS TRABALHAM

1. Quais as atividades desenvolvidas pelo secretário-executivo deste setor?
2. Quais competências técnicas e comportamentais são requeridas de um secretário-executivo para trabalhar neste setor?
3. Este setor requer que o secretário-executivo utilize algum idioma estrangeiro em seu trabalho, seja para a redação de textos profissionais especializados, comunicação com órgãos internacionais, organização de eventos, tradução de textos etc.?
4. V.Sa. considera que secretário-executivo lotado neste setor apresenta mais competências do que as requeridas para o exercício do seu cargo? E menos? Quais? De que forma ele poderia contribuir para a efetividade do setor?
5. V.Sa. considera que as atividades do secretário-executivo deste setor apresentam alto nível de complexidade em termos de interpretação, organização e responsabilidade? Favor justificar.
6. O secretário-executivo deste setor é graduado da área de Secretariado Executivo ou enquadrado na carreira? Cursa alguma pós-graduação?
7. Você já conhecia o cargo de secretário-executivo? Saberá diferenciar um secretário-executivo de um assistente em administração? Sabe os pré-requisitos para exercer o cargo de secretário-executivo nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)?

8. O primeiro concurso público para o cargo de secretário-executivo na UFSC foi realizado em 2008. Antes de um secretário-executivo exercer essas atividades, qual era o cargo de quem as exercia? Houve alguma alteração nas atividades em termos de complexidade? Foram observadas melhorias nos processos?

9. Por qual motivo um secretário-executivo foi designado para trabalhar neste setor? Ele exerce alguma função de confiança? Qual? Por qual motivo ele foi designado para exercer a função de confiança?

10. V.Sa. considera que as competências do secretário-executivo deste estejam mais relacionadas à profissão ou à pessoa?

Nota para a entrevistadora (caso não tenha sido abordado pelo entrevistado na primeira questão):

11. O que é realizado em termos de: assessoria, relacionamento interpessoal, gerenciamento de atividades e informações, elaboração de documentos, controle de correspondências, organização de eventos e viagens, supervisão e liderança de equipes pelo secretário-executivo deste setor?

APÊNDICE E

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM A SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFSC

1. Há na UFSC 24 secretários-executivos, lotados em setores da Administração Central, *campi*, centros acadêmicos e Hospital Universitário. Quais foram os critérios estabelecidos para a distribuição dos ocupantes desse cargo?
2. Foram evidenciadas pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) insatisfações dos secretários-executivos por sua lotação ou por não estarem desenvolvendo as atribuições do cargo?
3. Como são identificadas as necessidades de capacitação para secretários-executivos? Quais fatores são considerados? Há um planejamento para o desenvolvimento das competências individuais requeridas?
4. Na perspectiva da SEGESP, qual a função do secretário-executivo na estrutura da UFSC?
5. Na perspectiva da SEGESP, quais competências técnicas e comportamentais espera-se que sejam desenvolvidas nos secretários-executivos?
6. Como está sendo realizada a adequação da UFSC à Gestão por Competências nas ações de capacitação, diante do Decreto n.º 5.707/2006?

APÊNDICE F

QUESTIONÁRIO PARA OS SECRETÁRIOS-EXECUTIVOS DA UFSC

Caro secretário-executivo,

Estamos realizando uma pesquisa que tem por objetivo analisar as competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em comparação ao perfil profissiográfico do secretário-executivo. Para alcançarmos nossos objetivos, é importante compreendermos a percepção dos ocupantes do cargo acerca do tema. Para tanto, contamos com sua ajuda para responder ao questionário abaixo.

Ressaltamos que os respondentes não serão identificados e que os dados obtidos serão utilizados unicamente para a pesquisa. Após a última questão você poderá incluir os comentários e as observações que considerar pertinentes.

Agradecemos sua contribuição.

Fernanda Geremias Leal

Mestranda do Programa de Pós-graduação em Administração

Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau

Professor do Programa de Pós-graduação em Administração

1. Indique sua idade.

Entre 19 e 25	Entre 26 e 33	Entre 34 e 41	Entre 42 e 49	Mais de 50

2. Indique seu gênero.

Feminino	Masculino

3. Especifique o setor em que você trabalha na UFSC.

--

4. Indique há quanto tempo trabalha na UFSC.

De 1 mês a 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 5 anos	Mais de 5 anos

5. Indique o tipo e o nome da instituição em que você concluiu seu curso de graduação.

	Pública		Privada
Federal	Estadual	Municipal	

Nome da instituição (especificar)	
-----------------------------------	--

6. Indique o curso de graduação que você concluiu e o ano de conclusão.

Curso		Ano (especificar)
Letras: Secretariado Executivo em Inglês		
Secretariado Executivo		
Secretariado Executivo Bilíngue		
Secretariado Executivo Trilíngue		
Outro (especificar)		

7. Indique quando foram os três últimos treinamentos/capacitações dos quais você participou.

2014	2013	2012	2011	2010	Antes de 2010

8. Indique o nome dos treinamentos/capacitações e as instituições promotoras.

	Nome do treinamento/capacitação	Nome da instituição promotora
1		
2		
3		

9. Informe os motivos que levaram você a participar ou não dos treinamentos/capacitações:

--

10. Indique quando e qual foi o último evento profissional/acadêmico do qual você participou.

2014	2013	2012	2011	2010	Antes de 2010

Nome do evento (especificar)	
------------------------------	--

11. Informe os motivos que levaram você a participar desse evento profissional/acadêmico.

--

12. Indique o seu grau de instrução.

	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado	Pós-doutorado
Cursando					
Concluído					

13. Especifique a área da sua última formação.

--

14. Indique se ocupa função administrativa na UFSC e qual a função.

Sim	Não

Nome da função (especificar)	
------------------------------	--

15. Informe se solicitou remoção do local de trabalho em que você foi inicialmente lotado quando ingressou na UFSC.

Sim	Não

16. Informe os motivos pelos quais solicitou remoção do local de trabalho.

--

17. Informe se sua solicitação de remoção do local de trabalho foi atendida.

Sim	Não

18. Indique quantas vezes mudou de local de trabalho desde seu ingresso na UFSC.

0	1	2	3	4	Mais de 4

19. Informe os motivos pelos quais mudou de local de trabalho.

--

20. Descreva o que você compreende por competência profissional.

--

21. Em sua percepção, quais as principais competências técnicas (conhecimento = saber; habilidade = saber fazer) necessárias para o bom desempenho de suas atribuições na UFSC?

--

22. Em sua percepção, quais as principais competências comportamentais (atitude = saber ser) necessárias para o bom desempenho de suas atribuições na UFSC?

--

23. Descreva as atividades que você desenvolve em seu trabalho.

--

24. Indique o seu grau de concordância a respeito destas frases:

Considero-me satisfeito com meu atual local de trabalho.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente

Justifique.

--

Considero-me satisfeito com as atribuições que desenvolvo.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente

--	--	--	--

Justifique.

--

Considero as atribuições que desenvolvo condizentes com minha formação de secretário-executivo.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente

Justifique.

--

O curso de graduação em Secretariado Executivo foi essencial para que eu desenvolvesse as competências requeridas para o exercício do meu cargo.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente

Justifique.

--

Para o cargo que ocupo, as competências comportamentais (querer fazer) são mais importantes do que as competências técnicas (saber fazer).

Discordo totalmente	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente

Justifique.

--

Tenho fácil acesso, por meio da instituição, a treinamentos relacionados às áreas que o meu cargo requer desenvolvimento contínuo.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente

Justifique.

--

Considero desempenhar atividades com alto nível de complexidade em termos de interpretação, sintetização, organização e responsabilidade.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente

Justifique.

--

25. Assinale o quanto você utiliza, no dia a dia do seu trabalho, os campos do conhecimento abaixo, oriundos das grades curriculares dos cursos de graduação em Secretariado Executivo das instituições de ensino superior públicas federais e estaduais.

Observação: A descrição de cada campo do conhecimento encontra-se abaixo, para fins de referência.

Campo do conhecimento	Totalmente	Regularmente	Raramente	Nunca
Princípios administrativos e organizacionais				
Gestão Secretarial				
Psicologia organizacional				
Língua vernácula e redação de documentos				

Línguas estrangeiras				
Gestão contábil e matemática				
Tecnologia da informação e comunicação				
Relações internacionais				
Direito				
Sociologia, filosofia, história e ética				
Áreas e atividades práticas complementares				

Descrição dos campos de conhecimento:

Campo do conhecimento	Descrição
Princípios administrativos e organizacionais	<i>Estudo e sistematização das práticas usadas para administrar por meio de planejamento, organização, direção e controle; tomada de decisão sobre recursos disponíveis, trabalhando com e por meio de pessoas para atingir objetivos.</i>
Gestão secretarial	<i>Funções e atuação do secretário-executivo no gerenciamento de recursos em diversas áreas da organização: assessoria, gestão de pessoas, contábil, comercial, marketing etc.</i>
Psicologia organizacional	<i>Organização como contexto social; problemas organizacionais relacionados à gestão de pessoas; interação do indivíduo com a organização; poder nas organizações; administração de conflitos.</i>
Língua vernácula e redação de documentos	<i>Desenvolvimento da compreensão e produção escrita em língua portuguesa; prática da expressão oral em língua portuguesa; estudo da gramática e emprego da norma padrão escrita, com ênfase no contexto organizacional.</i>
Línguas estrangeiras	<i>Desenvolvimento da compreensão e produção escrita em línguas estrangeiras; prática da expressão oral em línguas estrangeiras; tradução e versão de línguas estrangeiras, com ênfase no contexto organizacional.</i>
	<i>Estudo, interpretação, registro e controle dos</i>

Gestão contábil e matemática	<i>fenômenos que afetam o patrimônio da organização; aplicação de conceitos matemáticos para a resolução de problemas de ordem financeira.</i>
Tecnologia da informação e comunicação	<i>Recursos tecnológicos que interferem e medeiam os processos informacionais e comunicativos da organização, proporcionando por meio das funções de hardware, software e telecomunicações a automação e comunicação desses processos.</i>
Relações Internacionais	<i>Relações políticas, sociais e econômicas entre atores internacionais; cadeia de diversos assuntos de ordem internacional como globalização, soberania, sustentabilidade, desenvolvimento econômico, direitos humanos etc.</i>
Direito	<i>Sistema de normas de conduta criado e imposto por um conjunto de instituições para regular as relações sociais.</i>
Sociologia, filosofia, história e ética	<i>Estudo dos valores morais e do comportamento humano em função do meio e os processos que interligam os indivíduos em organizações; análise histórica, política, econômica, social e cultural.</i>
Áreas e atividades práticas complementares	<i>Demais áreas que complementam a epistemologia e o desempenho da profissão de secretário-executivo.</i>

26. Agora, indique em que medida você considera as áreas pertencentes a esses campos do conhecimento relevantes para o bom desempenho do seu trabalho.

Princípios administrativos e organizacionais

Áreas	Totalmente	Regularmente	Raramente	Nunca
Teorias administrativas				
Planejamento e desenvolvimento organizacional				
Organização, sistemas e métodos				
Administração pública				
Gestão de pessoas				
Empreendedorismo				
Inteligência				

competitiva nas organizações				
Micro e macroanálise organizacional				
Marketing empresarial				
Chefia e liderança				
Processo decisório				
Conflito e negociação				
Elaboração de projetos				
Economia brasileira				
Economia do setor público				

Gestão Secretarial

Áreas	Totalmente	Regularmente	Raramente	Nunca
Gestão secretarial				
Técnicas secretariais				
Assessoria executiva e consultoria organizacional				
Administração e assessoria em relações públicas				
Planejamento e organização de eventos e cerimonial, protocolo e etiqueta				

Psicologia Organizacional

Áreas	Totalmente	Regularmente	Raramente	Nunca
Comportamento organizacional				
Relações interpessoais				
Dinâmica de grupo				
Comunicação empresarial				

Língua vernácula e redação de documentos

Áreas	Totalmente	Regularmente	Raramente	Nunca
Norma padrão escrita				
Prática de leitura				
Produção textual e acadêmica				
Redação oficial e empresarial				
Linguagem e argumentatividade				

Línguas estrangeiras

Áreas	Totalmente	Regularmente	Raramente	Nunca
Escrita da língua inglesa				
Expressão oral da língua inglesa				
Inglês para negócios				
Escrita comercial em inglês				
Tradução e versão do inglês				
Redação acadêmica em língua inglesa				
Escrita da língua espanhola				
Expressão oral em língua espanhola				
Espanhol para negócios				
Redação comercial em espanhol				
Tradução e versão do espanhol				
Língua francesa				
Língua brasileira de sinais				

Gestão Contábil e Matemática

Áreas	Totalmente	Regularmente	Raramente	Nunca
Análise contábil e				

orçamentária				
Matemática elementar				
Administração financeira				
Matemática comercial e financeira				
Estatística				
Lógica				

Tecnologia da Informação e Comunicação

Áreas	Totalmente	Regularmente	Raramente	Nunca
Competência informacional				
Tecnologia da informação				
Técnicas e tecnologia da comunicação oral				
Administração de sistemas de informação e bancos de dados				
Gestão documental e arquivística				

Relações Internacionais

Áreas	Totalmente	Regularmente	Raramente	Nunca
Comércio exterior				
Relações internacionais				
Introdução a atividades turísticas e hoteleiras				

Direito

Áreas	Totalmente	Regularmente	Raramente	Nunca
Instituições de direito público e privado				
Direito empresarial				

Legislação social e direito do trabalho				
---	--	--	--	--

Sociologia, filosofia, história e ética

Áreas	Totalmente	Regularmente	Raramente	Nunca
Realidade brasileira e cidadania				
Panorama sociopolítico no Brasil e no mundo				
Sociologia das organizações				
Ciência política				
História socioeconômica, política e cultural da América Latina				
Fundamentos da ética				

Áreas e atividades práticas complementares

Áreas	Totalmente	Regularmente	Raramente	Nunca
Formação independente				
Teoria Geral do Secretariado				
Metodologia e técnicas de pesquisa aplicada ao Secretariado				
Estágio profissionalizante				
Trabalho de conclusão de curso				

Utilize este espaço para fazer observações e questionamentos que considerar importantes.

--

APÊNDICE G
DISTRIBUIÇÃO DE CARGA HORÁRIA EM CAMPOS DO CONHECIMENTO DOS CURSOS DE
SECRETARIADO EXECUTIVO DAS IES PÚBLICAS FEDERAIS E ESTADUAIS

Campos do Conhecimento	Carga horária acumulada (disciplinas obrigatórias) – hora/aula e porcentagem															
	UFC	UFPE	UNIFAP	UFBA	UFV	UFS			UFSC	IFMT	UEPA	UNIOESTE	UEM	UEL	UNESPAR	UNICENTRO
Princípios administrativos e organizacionais	320 15,38%	420 30,43%	360 13,33%	345 12,22%	420 15,30%	180 8,57%	480 15,53%	195 7,55%	216 9,13%	429 18,80%	320 11,11%	578 18,86%	272 10,38%	340 11,67%	180 6,59%	340 10,86%
Gestão secretarial	192 9,23%	180 13,04%	240 8,88%	357 12,65%	390 14,20%	420 20%	420 13,59%	285 11,04%	72 3,04%	297 13,02%	240 8,33%	510 16,64%	408 15,58%	204 7,60%	240 8,79%	918 29,34%
Psicologia organizacional	128 6,15%	120 8,69%	120 4,44%	170 6,02%	60 2,18%	75 3,57%	120 3,88%	90 3,48%	72 3,04%	33 1,44%	80 2,72%	136 4,43%	136 5,19%	136 5,07%	60 2,19%	68 2,17%
Língua vernácula e redação de documentos	128 6,15%	180 13,04%	300 11,11%	272 9,63%	180 6,55%	240 11,42%	300 9,70%	210 8,13%	180 7,61%	198 8,68%	280 9,72%	238 7,76%	272 10,38%	272 10,14%	180 6,59%	272 8,69%
Línguas estrangeiras	384 18,46%	0 0%	390 14,44%	748 26,5%	1020 37,15%	360 17,14%	480 15,53%	645 25%	1086 45,93%	396 17,36%	800 27,7%	646 21,08%	1632 62,33%	816 30,42%	840 30,76%	612 19,56%
Gestão contábil e matemática	256 12,30%	0 0%	120 4,44%	255 9,03%	120 4,37%	120 5,71%	180 5,82%	225 8,72%	72 3,04%	231 10,12%	160 5,55%	204 6,65%	68 2,59%	136 5,07%	180 6,59%	204 6,52%
Tecnologia da informação e comunicação	128 6,15%	0 0%	120 4,44%	272 9,63%	120 4,37%	60 2,85%	120 3,88%	90 3,48%	108 4,56%	99 4,34%	320 11,11%	68 2,21%	68 2,59%	272 10,14%	60 2,19%	68 2,17%
Relações Internacionais	64 3,07%	0 0%	0 0%	51 1,80%	0 0%	0 0%	60 1,94%	45 1,74%	72 3,04%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	68 2,53%	30 1,09%	68 2,17%
Direito	192 9,23%	0 0%	120 4,44%	68 2,40%	60 2,18%	0 0%	120 3,88%	120 4,65%	72 3,04%	99 4,34%	80 2,77%	68 2,21%	68 2,59%	68 2,53%	60 2,19%	68 2,17%
Sociologia, filosofia, história e ética	128 6,15%	120 8,69%	180 6,66%	119 4,21%	60 2,18%	120 5,71%	240 7,76%	210 8,13%	144 6,09%	66 2,89%	320 11,11%	34 1,10%	68 2,59%	68 2,53%	240 8,79%	102 3,26%
Áreas e atividades práticas complementares	160 7,69%	360 26,08%	420 15,55%	238 8,43%	555 20,21%	525 25%	510 16,50%	465 18,02%	516 21,82%	433 18,98%	480 16,66%	582 18,99%	306 11,68%	302 11,26%	570 20,87%	360 13,33%

Fonte: Elaborado pela autora (2014).