



Revista de Gestão e Secretariado

E-ISSN: 2178-9010

[gstoreditorial@revistagesec.org.br](mailto:gstoreditorial@revistagesec.org.br)

Sindicato das Secretárias(os) do Estado  
de São Paulo  
Brasil

Geremias Leal, Fernanda; Gonçalves Silveira Fiates, Gabriela  
COMPETÊNCIAS DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DE UMA UNIVERSIDADE  
PÚBLICA FEDERAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERSPECTIVA DOS GESTORES  
Revista de Gestão e Secretariado, vol. 4, núm. 3, 2013, pp. 30-57  
Sindicato das Secretárias(os) do Estado de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435641694002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

re<sup>2</sup>alyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**COMPETÊNCIAS DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DE UMA UNIVERSIDADE  
PÚBLICA FEDERAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERSPECTIVA DOS GESTORES**

**POWERS OF EXECUTIVE SECRETARIES OF A FEDERAL PUBLIC UNIVERSITY: AN  
ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF MANAGERS**

**Fernanda Geremias Leal**

Mestranda do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Coordenadora de Apoio Administrativo da Secretaria de Relações Internacionais (SINTER) da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

E-mail: [fernanda.leal@ufsc.br](mailto:fernanda.leal@ufsc.br) (Brasil)

**Gabriela Gonçalves Silveira Fiates**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Professora da Universidade Federal da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

E-mail: [gabriela.fiates@ufsc.br](mailto:gabriela.fiates@ufsc.br) (Brasil)

*Data de recebimento do artigo: 09/07/2013*

*Data de aceite do artigo: 15/09/2013*

## **COMPETÊNCIAS DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERSPECTIVA DOS GESTORES**

### **RESUMO**

O presente estudo de caso, qualitativo e descritivo-interpretativo, visa analisar a percepção de gestores de uma Instituição Federal de Ensino Superior em relação às competências dos secretários executivos e, assim, compreender de que forma as competências da profissão e do cargo foram adequadas ao contexto da Universidade e se é legítima a atual lotação desses profissionais. Nesse sentido, desenvolveu-se um estudo bibliográfico e documental acerca do conceito de competência, bem como dos conhecimentos, habilidades e atitudes típicas dos profissionais de Secretariado Executivo, o que viabilizou a realização de entrevistas semiestruturadas com treze dos quinze gestores onde há secretários executivos lotados. A partir da análise de conteúdo, de modo geral, constatou-se que é legítima a participação do secretário executivo na estrutura organizacional da Universidade, uma vez que, por conta do caráter multifuncional de sua carreira, várias são as possibilidades para o profissional nesse ambiente. Ainda assim, muitos poderiam ter suas competências potencializadas, de modo a gerar resultados mais alinhados aos objetivos organizacionais.

**Palavras-chave:** Competência; Secretário Executivo; Universidade.

## **POWERS OF EXECUTIVE SECRETARIES OF A FEDERAL PUBLIC UNIVERSITY: AN ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF MANAGERS**

### **ABSTRACT**

This qualitative and descriptive-interpretative case study aims to analyze the perception of managers of a public university regarding the competences of executive secretaries, in order to understand in which manner their skills were adjusted to the University context and if their work at the sectors in which they were inserted is legitimate. We developed a bibliographic and documentary study about the meaning of competence as well as the knowledge, know-how and attitudes required for executive secretaries, which enabled the realization of semi-structured interviews with these managers. Through the analysis, in general, we found that the participation of executive secretaries in the organizational structure of the University is legitimate, since, regarding the multifunctional nature of their career, there are several possibilities for the professional in that environment. Still, many could have their skills potentiated in order to produce results more related to the organizational goals.

**Keywords:** Competence; Executive Secretary; University.



## 1 INTRODUÇÃO

A profissão de secretário executivo é regulamentada no Brasil pelas leis n. 7.377, de 30 de setembro de 1985 e n. 9.261, de 10 de janeiro de 1996. O cargo de secretário executivo foi criado no Serviço Público Federal diante da reestruturação do Plano de Carreiras dos cargos técnico-administrativos em educação (PCCTAE), por meio da Lei n. 11.091, de 11 de janeiro de 2005. A partir desse momento, o Ministério da Educação (MEC) passou a disponibilizar códigos de vagas do cargo às Instituições Federais de Ensino Superior, que promoveram concursos públicos para o provimento desses cargos. Os profissionais da área, que atuavam prioritariamente na esfera privada, passaram também a desenvolver suas atribuições em Universidades e Institutos públicos.

O primeiro concurso público com oferta de vagas para o cargo de secretário executivo na Universidade Federal de Santa Catarina foi realizado em 2008. Atualmente, há 23 ocupantes desse cargo na Instituição, lotados em setores da administração central e de unidades de ensino, que contemplam desde o Gabinete da Reitoria (GR) até coordenadorias de cursos de graduação.

Considerando a abrangência de tempo desde a admissão do primeiro secretário executivo na Instituição, é pertinente que se investigue de que forma as atribuições do cargo foram adequadas ao contexto da Universidade e se é legítima a atual lotação dos secretários executivos.

Nesse sentido, o propósito central deste artigo consiste em investigar a percepção de gestores de uma Instituição Federal de Ensino Superior em relação às competências dos secretários executivos, com vistas a analisar se as atribuições do cargo e da classe se equivalem às requeridas pelos setores em que esses profissionais foram lotados.

Mais precisamente, busca-se responder à seguinte pergunta: “as atribuições do cargo e da classe do secretário executivo equivalem-se às requeridas pelos setores da Universidade Federal de Santa Catarina em que esses profissionais foram lotados?”

Os objetivos específicos, por sua vez, propõem-se a: a) identificar se os gestores conhecem as atribuições do cargo de secretário executivo, de modo que possam potencializar suas competências; b) levantar o perfil dos ocupantes do cargo na Universidade Federal de Santa Catarina; e c) verificar se os secretários executivos assumiram atividades mais complexas do que os que ocupavam a posição antes do seu ingresso.

Após a presente introdução, será apresentada a fundamentação teórica que deu suporte ao desenvolvimento da pesquisa. Nesse momento, serão discutidos os conceitos de competência, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes da profissão de Secretariado Executivo e desse cargo nas instituições federais de ensino superior.

Em um segundo momento, serão expostos os procedimentos metodológicos e os instrumentos de coleta de dados. O artigo segue com a análise e discussão dos resultados e finaliza com as conclusões.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Com vistas a estabelecer uma base teórica que contribuirá para responder à pergunta desta investigação, ou seja, “as atribuições do cargo e da classe do secretário executivo equivalem-se às requeridas pelos setores da Universidade Federal de Santa Catarina em que esses profissionais foram lotados?” serão delimitados os seguintes conceitos: 2.1 Competência; 2.2 Competências do profissional de Secretariado Executivo; 2.3 Competências do profissional de Secretariado Executivo nas Instituições Federais de Ensino Superior.

### **2.1 COMPETÊNCIA**

O termo “competência”, no fim da idade média, estava prioritariamente relacionado ao poder designado a uma instituição ou a alguém para julgar 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 atribuído à capacidade para se realizar um trabalho (Isambert-Jamati, 1997).

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, restringindo-se às questões técnicas relacionadas à especificidade do trabalho. Segundo Lima (2005), considerava-se competência o conjunto de conhecimentos e habilidades 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”.

As atividades e as relações de trabalho tornaram-se mais complexas e, associadas às pressões sociais, elevaram do conceito de competência para as atitudes e a capacidade de relacionar-se socialmente. Nesse contexto, algumas instâncias passaram a valorizar a atitude como maior determinante para o desenvolvimento de competência.

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

COMPETÊNCIA	REFERENCIAIS DE DESEMPENHO DE UMA COMPETÊNCIA TÍPICA DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO
<b>Redação de textos oficiais</b>	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

**Quadro 1** – Exemplo de competência associada a referenciais de desempenho

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Igualmente, o trabalho deixou de referir-se simplesmente ao conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo para tornar-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional mutável e complexa (Fleury & Fleury, 2001).

A literatura demonstra que o conceito de competência encontra-se ainda em construção. Segundo Zarifian (2003, p. 38), uma delimitação precisa do termo requer “uma transformação de longo prazo”.

Dutra, Hipólito e Silva (1998) definem competência como a capacidade de se gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Durand (2000) define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito. Le Boterf (1995; 2003), por sua vez, relaciona competência a um saber agir responsável, que implica mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, em um determinado contexto profissional. Assim, depende das redes de saber a que o profissional está inserido. Fleury e Fleury (2001) associam o termo aos seguintes verbos: saber agir; mobilizar recursos; comunicar; aprender; engajar-se e comprometer-se; assumir responsabilidades;

ter visão estratégica. Zarifian (1999; 2008) e Brandão e Guimarães (2001), por fim, entendem competência como o elo entre as condutas do indivíduo e as estratégias organizacionais, traduzido como a capacidade de tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais com as quais se depara. Evidencia-se, a partir dessas definições, que competência não mais se limita a um “estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa” (Fleury & Fleury, 2001, p. 187). Trata-se de saber mobilizar o conhecimento em função de algo. Diz respeito 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.

Essa perspectiva de competência, que parece ser mais amplamente aceita tanto no ambiente organizacional quanto na academia, permite-nos identificá-la como a integração das dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes, que refletirão no desempenho profissional.

### 2.1.1 AS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA

O referencial de competência adotado neste artigo é resultado da integração das três dimensões de Durand (2000): conhecimentos, habilidades e atitudes. O autor evidencia que esses eixos podem ser compreendidos da forma como segue.

Conhecimento 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, à capacidade de reconhecê-los como informações aceitáveis e integrá-los em esquemas preexistentes. Em suma, refere-se ao saber acumulado ao longo da vida; ao saber o que e por que fazer (*know-what* e *know-why*).

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. Todavia, 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.

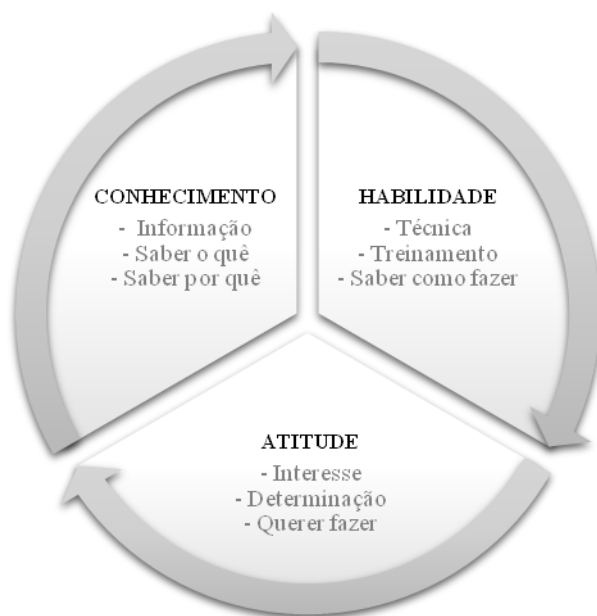
A terceira dimensão da competência, a atitude, está relacionada não simplesmente ao comportamento, mas à vontade e determinação de um indivíduo ou de uma organização para conquistar algo; ao “querer fazer”. É a predisposição para exercer uma ação específica. A cultura,

sob essa perspectiva, exerce forte influência na competência. Uma organização dedicada e com ansiedade para ter sucesso seria mais competente que uma passiva com o mesmo conhecimento e *know-how*.

Essas três dimensões estão inter-relacionadas e são interdependentes; uma é ineficaz sem a outra. Na visão de Durand (2002), 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 demonstra a complementaridade e interdependência entre as três dimensões da competência.

**Figura 1** – Complementaridade e interdependência das dimensões de competência.



Fonte: Elaborada pelas autoras. Adaptada de figuras de Durand (2000).

A figura sugere que um indivíduo competente necessariamente integrará uma série de competências técnicas e comportamentais: saber o que e por que fazer; saber como fazer e querer fazer algo. No entanto, é importante destacar que a competência é contextual, ou seja, um indivíduo pode se mostrar competente em um determinado contexto e não repetir o mesmo desempenho em outros. Isso leva à inevitável relação entre competência e resultado (Schwartz, 1990).



### 2.1.2 COMPETÊNCIA INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

Em uma perspectiva estratégica, tão relevante quanto o desenvolvimento de competências individuais é que elas estejam alinhadas aos objetivos da organização. De acordo com Fleury e Fleury (2001), essa prática desenvolve uma conexão entre a estratégia organizacional e a gestão de pessoas. Brandão e Guimarães (2001) complementam que a competência agrega valor social aos indivíduos e valor econômico às organizações, à medida que viabiliza o reconhecimento das capacidades individuais e contribui para a consecução dos objetivos da organização.

A articulação entre as competências individuais, no âmbito da organização, tende a resultar no desenvolvimento de competências coletivas, inerentes a grupos de trabalho. Emerge, nesse contexto, a gestão por competência, definida pelo Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, como “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). Esse modelo, que se propõe a “alinhar esforços para que competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos” (LIMA, 2005, p. 20), vem sendo adotado por grande parte das instituições, diante do reconhecimento do fator humano como elemento imprescindível para o sucesso organizacional.

Na perspectiva de Lima (2005), uma eficaz implantação desse processo requer a delimitação dos objetivos organizacionais como pré-requisito fundamental. Demanda, ainda, o mapeamento das competências individuais, ou seja, a identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos para executar determinadas atividades.

Nesse contexto, evidencia-se que a realidade do cenário organizacional contemporâneo favorece a introdução de um sistema baseado no desenvolvimento de competências como uma abordagem capaz de alcançar os objetivos institucionais.

Este estudo está focado nas competências individuais dos secretários executivos, mas destaca a importância de que elas estejam alinhadas aos objetivos da Organização.

### 2.2 COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

A profissão de Secretariado Executivo perdeu seu caráter informal no Brasil há 28 anos, por meio da lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985 (complementada pela lei n. 9.261, de 10 de



janeiro de 1996). Esse decreto estabeleceu 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. Além disso, delimitou as competências da profissão em dez áreas essenciais, expostas abaixo:

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 (Brasil, 1996).

O advento dos processadores de texto e da tecnologia da informação, que reduziram significativamente o tempo exigido para a execução das tarefas, associado ao elevado nível de complexidade a que as organizações foram submetidas, permitiu que uma série de responsabilidades, além das descritas nas leis de regulamentação, emergissem. Segundo Moreira (2012), esse contexto praticamente forçou os secretários executivos a reciclar-se. Atividades operacionais como datilografia, taquigrafia de ditados e registro e distribuição de expedientes foram gradativamente substituídas por demandas mais estratégicas, como gestão da informação e liderança de equipes. Na perspectiva de Carvalho e Grisson (2002), esses profissionais deixaram de ser meros executores de tarefas para exercer funções criativas. Assim, eles desenvolveram um novo perfil, amparado na flexibilidade e na resiliência, responsável pela reconstrução permanente de suas competências, sejam técnicas ou humanas.

As competências secretariais técnicas referem-se aos principais métodos utilizados no desenvolvimento de suas atividades, que viabilizam a eficácia dos resultados e consequentemente dos processos nos quais o profissional está inserido (Bortolotto & Willers, 2005). 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 segundo as autoras, as competências humanas, 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.

Após longo período em busca de aperfeiçoamento, tanto com o objetivo de desenvolver suas

atribuições de forma adequada, quanto para que seu trabalho fosse valorizado, o secretário executivo passou a assumir, na estrutura da organização, um caráter multifuncional. Bortolotto e Willers (2005) reconhecem que esse profissional, devido à flexibilidade do seu perfil, atribuições e competências, é “peça-chave” das organizações. Nesse sentido, deve ter “flexibilidade, criatividade, liderança, dinamismo, iniciativa, eficiência, descrição, cooperativismo, ética, paciência, comprometimento e capacidade de tomada de decisão” (p. 45).

Na perspectiva de Portela e Schumacher (2006), esse novo perfil engloba as seguintes características: visão holística da organização; posicionamento social significativo; proatividade e contribuição com ideias e visões diferenciadas; utilização da tecnologia como principal instrumento de trabalho e conhecimento sobre teorias administrativas que o auxiliem a interpretar ambientes organizacionais. Moreira e Olivo (2012) complementam que o caráter multifuncional e polivalente da profissão permite a esse profissional assumir a posição de mediador de conflitos, por conta da sua experiência em lidar com situações conflitantes no cotidiano organizacional.

A incorporação dessas novas competências permitiu que esses profissionais ocupassem um espaço significativo junto aos gestores, ao mesmo tempo em que viabilizou o desenvolvimento de um maior nível de autonomia. Tornaram-se, assim, capazes de intervir nos processos decisórios, identificar dificuldades e solucioná-las, analisar e interpretar informações, trabalhar em equipe e atuar como agentes 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. Almeida, Rogel e Shimoura (2010) realçam que esse contexto é favorável para que ele assuma maiores responsabilidades, exercite a liderança, utilize a criatividade, a comunicação, o equilíbrio emocional e adquira a capacidade de assessorar e exercer o papel de cogestor nos processos decisórios, utilizando os recursos tecnológicos a seu favor.

É indispensável, que esse profissional esteja ciente do papel que assume no ambiente organizacional, em que a resiliência, a polivalência, o comprometimento, o bom senso na tomada de decisão e o empenho no desenvolvimento constante de novas competências configuram-se como elementos imprescindíveis.

## **2.3 COMPETÊNCIAS DO CARGO DE SECRETARIADO EXECUTIVO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR**

O cargo de secretário executivo foi criado no Serviço Público Federal diante da reestruturação do Plano de Carreiras dos cargos técnico-administrativos em educação (PCCTAE), por meio da Lei n. 11.091, de 11 de janeiro de 2005. A partir desse momento, o Ministério da Educação (MEC) passou a disponibilizar códigos de vagas do cargo às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), que promoveram concursos públicos para o provimento dos cargos. Os profissionais da área, que atuavam prioritariamente na esfera privada, passaram também a desenvolver suas atribuições em universidades e institutos públicos.

Inicialmente, o PCCTAE apresentava como pré-requisito para o ingresso no cargo somente curso superior em Letras ou em Secretariado Executivo Bilíngue. Diante da emissão do Ofício n. 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005, o MEC passou a exigir a habilitação profissional, além de apresentar a seguinte descrição sumária do cargo:

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 (Brasil, 2005).

O documento apresenta, ainda, uma vasta lista das atividades típicas do cargo, as quais, além de se enquadrarem às atribuições da classe descritas na lei de regulamentação, parecem mais atualizadas e realistas que estas em relação às competências reais do profissional de Secretariado Executivo. No documento o profissional “deixou de ser executor de pequenas tarefas para exercer funções criativas” (Carvalho & Grisson, 2002, p. 447), migrando, assim, do campo operacional para o estratégico.

O Quadro 2 apresenta as atividades típicas do ocupante do cargo de Secretariado Executivo no âmbito das IFES.

Competências dos secretários executivos de uma universidade pública federal: uma análise a partir da perspectiva dos gestores

ATIVIDADE	DETALHAMENTO
Assessorar direções	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.
Atender pessoas	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.
Gerenciar informações	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> .
Elaborar documentos	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.
Controlar correspondência	Receber, controlar, triar, destinar, registrar e protocolar correspondência e correspondência eletrônica ( <i>e-mail</i> ); controlar malote.
Organizar eventos e viagens	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 (passaporte, vistos).
Supervisionar equipes de trabalho	Planejar, organizar e dirigir serviços de secretaria; estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe.
Arquivar documentos	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.

**Quadro 2** – Atividades típicas do ocupante do cargo de Secretariado Executivo nas IFES

Fonte: Adaptado de Brasil, 2005.



Além disso, o documento define que é atribuição do secretário executivo executar outras tarefas da mesma natureza e nível de complexidade, associadas ao ambiente organizacional em que ele está inserido.

O panorama apresentado sugere uma ampla gama de possibilidades para o profissional de Secretariado Executivo nas IFES, considerando o seu caráter multifuncional. Oliveira e Moraes (2013), todavia, enfatizam que mesmo diante da abertura de concorrências públicas para o ingresso de secretários executivos, as instituições ainda mantêm, em seus quadros, profissionais de outras áreas que ou ingressaram antes da regulamentação da profissão, ou foram enquadrados na carreira, ainda que não tenham cursado graduação em Secretariado. Essa situação demonstra que a profissão ainda encontra desafios quanto à sua lotação nas estruturas organizacionais, tanto privadas quanto públicas.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como qualitativo, uma vez que considera o ambiente natural, a fonte direta dos dados, e o pesquisador como instrumentos-chave (Triviños, 1987), ao mesmo tempo em que contempla a subjetividade, a descoberta e a valorização do mundo dos sujeitos pesquisados (Vergara, 2010). É descritivo, por preocupar-se com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, além de analisar os dados indutivamente e instituir o significado como a preocupação essencial; interpretativo, à medida que “busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas” (Godoi, 2006, p. 124); e estudo de caso, pois, segundo Godoi (2006, p. 117), “tem como característica principal a busca por significados atribuídos pelos sujeitos às suas vivências e experiências pessoais”, e se destina à compreensão da realidade de indivíduos inseridos em um contexto organizacional específico.

O referencial teórico delimitado para a pesquisa viabilizou uma melhor compreensão acerca do conceito de competência; das competências do profissional de Secretariado Executivo e das competências desse cargo nas IFES. Após essa etapa, foram coletados dados secundários de documentos institucionais que contextualizaram o panorama atual dos ocupantes do cargo na UFSC. Igualmente, foi desenvolvido um roteiro de entrevista semiestruturada, com vistas a conhecer a percepção de gestores dos órgãos da Universidade em que há secretários executivos, em relação às competências desse profissional.



Foram entrevistados, na totalidade, treze dos quinze dirigentes dos setores em que há secretários executivos lotados, no período de 26 de junho a 10 de julho de 2013. A escolha da amostra foi feita intencionalmente, considerando o objetivo da investigação (Vergara, 2010). As entrevistas duraram de 20 a 40 minutos e as falas foram registradas simultaneamente aos diálogos. Optou-se por não gravá-las para evitar restrições nos discursos.

Como limitação, considera-se o fato de que, além do *campus* de Florianópolis, onde a pesquisa foi realizada e a maioria dos secretários executivos estão lotados, a Universidade abrange outros três *campi*, nas cidades de Araranguá, Curitiba e Joinville. Em cada um desses *campi* há um ocupante do cargo. Por conta da distância espacial entre a sede e essas cidades, apenas uma das três entrevistas pôde ser realizada presencialmente, em uma ida do gestor ao *campus* de Florianópolis. A segunda foi realizada a distância, com auxílio do secretário executivo daquele *campus*, e a terceira foi inviabilizada. Além disso, um dos gestores do *campus* de Florianópolis não aceitou participar da pesquisa e um dos secretários executivos estava em processo de remoção de uma coordenadoria de curso para uma direção de unidade acadêmica. Nesse caso, optou-se por entrevistar a chefia antiga, com quem o profissional se relacionou por mais tempo.

Os dados obtidos a partir das entrevistas foram analisados por análise de conteúdo, tal que os dados foram sistematizados em categorias de análise, de modo que pudessem ser feitas associações entre as verbalizações dos participantes e as competências da profissão e do cargo de Secretariado Executivo, identificando-se padrões de respostas, similaridades e discrepâncias.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

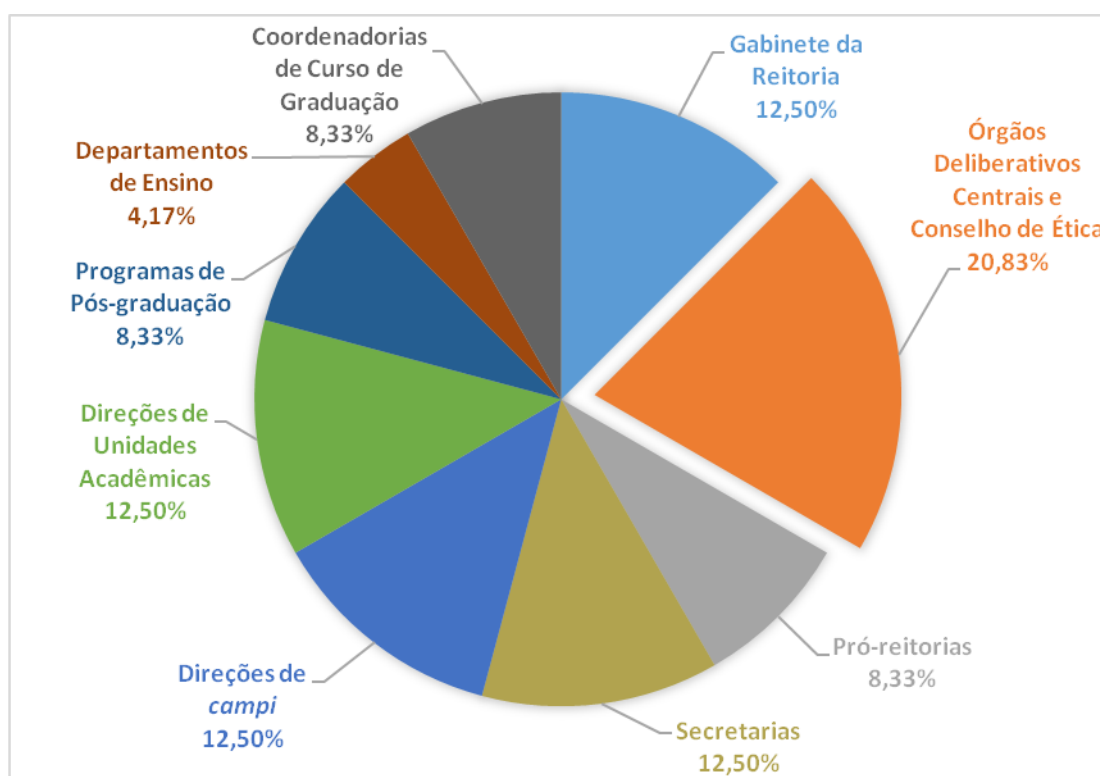
Na análise e discussão dos resultados da pesquisa, será exposto, inicialmente, o panorama do profissional de Secretariado Executivo no âmbito da Instituição, desenvolvido a partir dos dados secundários. Posteriormente, serão discutidos os resultados a que o estudo chegou por meio das entrevistas semiestruturadas.

#### 4.1 PANORAMA DO CARGO DE SECRETARIADO EXECUTIVO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

O primeiro concurso público para o cargo de secretário executivo na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi realizado em 2008. Atualmente, há 24 ocupantes desse cargo na Instituição, lotados em setores da Administração Central e das unidades acadêmicas, que contemplam desde o Gabinete da Reitoria (GR) até coordenadorias de cursos de graduação. Desses profissionais, dez ingressaram no concurso de 2008, treze no concurso de 2011 e um está prestando colaboração técnica na UFSC, mas pertence ao quadro de servidores de outra IFE.

Desses profissionais, 54% estão lotados em órgãos da Administração Central, 33% em órgãos das unidades acadêmicas e 13% nas direções dos *campi*. Dados mais detalhados acerca de suas lotações estão expostos na Figura 1 e no Quadro 3.

**Figura 1** - Distribuição geral dos secretários executivos na UFSC



Fonte: Elaborada pelas autoras.



A Figura 1 demonstra a distribuição dos 24 secretários executivos pelas áreas da Universidade. No quadro 3, os setores dentro dessas áreas, a quantidade de profissionais em cada um desses setores e a classificação quanto ao recebimento de função gratificada também são identificados.

ÁREA		SETOR	QUANTIDADE DE SECRETÁRIOS EXECUTIVOS	FUNÇÃO GRATIFICADA (FG)
Administração Central	Órgãos Deliberativos	Órgãos Deliberativos Centrais	3 (13%)	1 (FG1)
		Conselho de Ética	2 (8%)	Não
	Gabinete da Reitoria	Gabinete da Reitoria	3 (13%)	2 (FG1)
	Pró-reitorias	Pró-reitoria de Pesquisa	1 (4%)	1 (FG1)
		Pró-reitoria de Extensão	1 (4%)	1 (FG2)
	Secretarias	Secretaria de Relações Internacionais	3 (13%)	1 (FG1)
Direções de <i>campi</i>	Direções de <i>campi</i>	<i>Campus</i> de Araranguá	1 (4%)	Não
		<i>Campus</i> de Curitiba	1 (4%)	Não
		<i>Campus</i> de Joinville	1 (4%)	Não
Centros de Ensino	Direções de Centros de Ensino	Centro de Ciências Agrárias	1 (4%)	Não



		Centro de Filosofia e Ciências Humanas	1 (4%)	1 (FG1)
		Centro Tecnológico	1 (4%)	Não
	Programas de pós-graduação	Ciência da Computação	1 (4%)	1 (FG4)
		Enfermagem	1 (4%)	1 (FG4)
	Departamentos de Ensino	Departamento de Contabilidade	1 (4%)	Não
	Coordenadorias de Curso de Graduação	Engenharia de Aquicultura	1 (4%)	1 (FG4)
		Letras Libras	1 (4%)	Não

**Quadro 3** – Detalhamento da distribuição dos secretários executivos na Universidade Federal de Santa Catarina

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os dados disponíveis na figura e no quadro demonstram uma distribuição desigual dos ocupantes do cargo nos setores da Universidade, sendo desconhecidos os critérios estabelecidos para essas decisões.

Em relação à Administração Central, percebe-se maior concentração de secretários executivos nos órgãos deliberativos centrais (Conselho Universitário; Conselho de Curadores; Câmaras de Graduação, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão) e no Conselho de Ética (20,83% dos profissionais), bem como no Gabinete da Reitoria (12,50% dos profissionais) e na Secretaria de Relações Internacionais (13,50% dos profissionais). Contudo, das sete pró-reitorias, apenas duas contam com secretários executivos (8,33% dos profissionais), assim como há ocupantes do cargo em apenas uma das quatro secretarias. Esse índice é relativamente baixo, se considerada a proximidade entre as atribuições do cargo e as demandas dos órgãos deliberativos, normativos e executivos da Administração Central da Universidade. Na visão de Martins, Terra, Maccari e Vicente (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

A mesma desigualdade na distribuição dos profissionais em setores da mesma natureza pode ser observada nas direções das unidades acadêmicas. Há secretários executivos em apenas três das onze direções (12,50% dos profissionais), bem como em uma pequena parcela dos programas de pós-graduação (dois programas), departamentos de ensino (um departamento) e coordenadorias de cursos (duas coordenadorias). As direções de todos os três *campi*, em contrapartida, contam com secretários executivos.

Observou-se, também, que, dos 24 secretários executivos, dez exercem função administrativa, sendo que seis são coordenadores de apoio administrativo (Função Gratificada n. 1), um é assistente (Função Gratificada n. 2) e três são chefes (Função Gratificada n. 4).

As funções do coordenador de apoio administrativo são bastante similares às da profissão e do cargo de secretário executivo, entretanto, os setores em que a função existe não necessariamente são ocupadas por esses profissionais. Das três direções de unidades acadêmicas em que há secretários executivos, por exemplo, apenas um deles ocupa essa função. Nas outras duas direções, constatou-se que uma das funções é ocupada por um assistente em administração (profissional de nível médio), graduado em outra área do conhecimento, e a outra por uma técnica em assuntos educacionais. 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 atribuições típicas da profissão.

Sobre a formação dos secretários executivos da UFSC, evidenciou-se que apenas um não é graduado em curso superior de Secretariado, mas em Letras. Contudo, foi enquadrado na lei de regulamentação da profissão e, portanto, está habilitado para exercê-la. 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, 29 são graduados em Letras e 12 são enquadrados na carreira.

Acerca do nível de escolaridade dos secretários executivos, todos cursam ou cursaram pós-graduação *lato sensu* (especialização), um é diplomado em mestrado profissional em Administração (*stricto sensu*) e um cursa mestrado acadêmico em Administração (*stricto sensu*). Além disso, todos frequentam cursos oferecidos pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da própria



Universidade, dentre os quais muitos estão relacionados à sua área de atuação, como “Redação oficial” (ministrado por um dos secretários executivos); “Acordo ortográfico e revisão gramatical”; “Desenvolvendo competências em comunicação organizacional”; “Excel para o ambiente de trabalho”; “Planejamento estratégico” etc. (UFSC, 2013).

Esses dados demonstram a relevância da qualificação profissional para os secretários executivos. Martins *et al.* (2010) afirmam que esses profissionais, apesar de todas as dificuldades, vêm procurando aperfeiçoamento educacional de forma constante, o que resulta em um melhor nível de qualificação profissional, permitindo-lhes conquistar espaços próprios nas organizações.

A capacitação e a qualificação contribuem, ainda, para alinhar suas competências à dinâmica da Universidade, agregando valores que trarão resultados tanto pra eles próprios, que serão valorizados e multiplicarão suas possibilidades profissionais, quando para a consecução dos objetivos da organização (Brandão & Guimarães, 2001).

#### **4.2 A PERCEPÇÃO DOS GESTORES EM RELAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS DO CARGO DE SECRETARIADO EXECUTIVO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Os dados primários, obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com treze dirigentes de setores onde há secretários executivos, foram sistematizados em categorias de análise, de modo que pudessem ser feitas associações entre as percepções dos participantes acerca das competências desses profissionais e as competências reais da classe e do cargo, identificando-se padrões de respostas, similaridades e diferenças. Os entrevistados serão identificados pelas sigas E1 a E13.

Observou-se, inicialmente, um elevado nível de discrepância em relação às atividades desenvolvidas entre secretários executivos dos diversos setores. Suas atribuições estão mais relacionadas às demandas dos setores do que ao cargo que ocupam, conforme evidenciou E9, chefe do Departamento de Contabilidade: “você nem sempre exerce a função conforme seu cargo, é a demanda que diz se você vai além ou não”.

Secretários executivos lotados em programas de pós-graduação, departamentos de ensino e coordenadorias de curso desenvolvem atividades mais relacionadas às demandas dos docentes e alunos, tais como a realização de matrículas, cadastro de turmas, controle de frequências 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.

Secretários executivos de direções de *campi* e de unidades acadêmicas 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. Um dos profissionais é também responsável pela coordenação financeira do *campus*, apesar de não receber função gratificada para isso. Os outros secretários executivos que exercem esse trabalho são coordenadores de apoio administrativo.

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, 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. Na direção do Centro de Filosofia e Ciências Humanas, por exemplo, onde o secretário executivo exerce essa função, o E7, Diretor da Unidade, 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.

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 são imprescindíveis, conforme relata o E3, coordenador do Programa de Pós-graduação em Ciência da Computação: “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 E4, Diretor do Centro Tecnológico: “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 E12, Diretor do *campus* de Araranguá, 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 E11, coordenadora do Programa de Pós-graduação em Enfermagem, 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 E7, diretor do Centro de Filosofia e Ciências Humanas, 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”.

Particularmente, a coordenadora de Curso de Letras Libras (E13) considera importante que o secretário executivo tenha um bom conhecimento da Língua Brasileira de Sinais (Libras), uma vez que a própria coordenadora e vários professores e alunos têm deficiência auditiva, pois facilita o desenvolvimento de atividades como secretariar as reuniões de colegiado. Afirma, ainda, que é interessante que ele também conheça a língua de sinais americana (*American Sign Language - ASL*), por causa da recepção a visitantes estrangeiros.

Esse cenário sugere, novamente, a necessidade de que os secretários executivos desenvolvam competências alinhadas aos objetivos organizacionais, sobretudo as não contempladas pelas grades curriculares dos cursos de graduação em Secretariado Executivo, como a Língua de Sinais Brasileiras (Libras).

Considerando 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. Além disso, 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). Em relação às competências que os gestores esperam dos secretários executivos nos setores que dirigem, emergiu, principalmente, o conhecimento dos trâmites da Universidade, relacionado à atribuição da classe “coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas” (Brasil, 1996) e a um das competências do profissional: o de gestor da informação.

Segundo o E1, coordenador do Curso de Engenharia de Aquicultura, o secretário executivo “deve entender muito bem o aparelho burocrático da Universidade”. Na percepção do E2, Secretário de Relações Internacionais, é requerido que o profissional tenha “conhecimento dos trâmites da Instituição. Deve saber, por exemplo, os procedimentos para enviar um memorando ao

Reitor”. O E3, coordenador do Programa de Pós-graduação em Ciência da Computação, relatou que “é importante estar por dentro das resoluções, à frente dos procedimentos”. O E7, Diretor do Centro de Filosofia e Ciências Humanas, 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”.

Entre outras competências esperadas pelos gestores, emergiram: conhecimento das rotinas administrativas, domínio de informática e dos sistemas utilizados, organização, responsabilidade, proatividade e predisposição, boa redação e oralidade, conhecimento das regras de redação oficial, capacidade de planejar, autonomia, liderança, discrição, desenvoltura e paciência.

Também foi recorrente a ênfase nas competências humanas, como a ética, o bom relacionamento interpessoal e a capacidade de se comunicar. O E2, Secretário de Relações Internacionais, enfatiza a imprescindibilidade de um bom relacionamento interpessoal: “Imagina ela, na posição que ocupa, grossa e mal humorada?”. A E5, chefe-adjunta do Gabinete da Reitoria, considera esses elementos essenciais para assessorar o Reitor: “Tem que ter ética, discrição e muita responsabilidade”. Na visão do E7, diretor do Centro de Filosofia e Ciências Humanas, o profissional deve ter “uma capacidade de diálogo e argumentação com os colegas”. O E10, Diretor do *campus* de Curitiba, considera importante uma “boa capacidade de relacionamento interpessoal, pois 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”. A E13, coordenadora do Curso de Letras Libras, identifica a comunicação como essencial para um profissional daquele setor: “Nosso curso é diferenciado, especial. Eu sou surda e ele precisa se comunicar comigo e dar atenção aos alunos, que também são surdos. É a pessoa que transmite as informações, que faz os contatos com os setores”.

Constatou-se que muitos gestores desconheciam o cargo de secretário executivo, portanto, tiveram dificuldades em diferenciar esse profissional do assistente em administração (servidor cujo nível de escolaridade requerido para o ingresso no Serviço Público Federal é médio). Entre os relatos, estavam: “Nunca me deparei em olhar direito as atribuições de um e de outro” (E9 – Chefe do Departamento de Contabilidade); “Acho que o secretário executivo tem mais responsabilidades. Não sei. Só sei que sem ela estaríamos perdidos” (E1 - coordenador do Curso de Engenharia de Aquicultura); “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” (E3 – coordenador do Programa de Pós-graduação em Ciência da Computação); “Sei, por experiência empírica, que o assistente em administração é alguém que está mais presente na ponta, nos departamentos de ensino, nesses setores mais para atendimento dos alunos” (E7 – Diretor do Centro de Filosofia e Ciências Humanas); “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” (E8 – Pró-reitor de Extensão).

Apesar desse desconhecimento, a maioria dos entrevistados relatou que as atividades passaram a ser melhor executadas quando um secretário executivo assumiu o cargo, facilitando, inclusive, o trabalho dos gestores: “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, outro perfil, não se acomoda na situação” (E9 – Chefe do Departamento de Contabilidade); “Tudo era mais complicado, as correspondências demoravam mais, as ações pareciam ser mais difíceis, parece que o mesmo trabalho ficou mais fácil de ser feito” (E7 – Diretor do Centro Tecnológico).

O mesmo padrão é observado no discurso do E10, Diretor do *campus* de Curitiba:

Posso relatar que fui coordenador do curso de Ciências Sociais 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 houve uma 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.

Igualmente, o E2, Secretário de Relações Internacionais, verbaliza:

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.

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 Instituição. Martins *et al.* (2010) afirmam que esses profissionais que atuam nessa área deixaram de ser apenas apoio para se tornarem complementação do trabalho dos executivos, que delegam tarefas cada vez



mais complexas, pela qualificação que apresentam. Segundo o E7, diretor do Centro de Filosofia e Ciências Humanas,

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.

Por fim, alguns gestores reconheceram que os setores não aproveitam todas as competências dos secretários executivos como poderiam. O E8, Pró-reitor de Extensão, enfatiza: “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”. O E4, Diretor do Centro Tecnológico, considera a chefia responsável em parte por isso: “Poderíamos exigir mais, testar o limite da competência. Isso não depende só do secretário executivo”.

Os discursos apontaram para o fato de que 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”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a recente inclusão do cargo de secretário executivo na carreira técnico-administrativa em educação do Serviço Público Federal, bem como a abrangência de tempo desde a admissão do primeiro secretário executivo na Universidade Federal de Santa Catarina, este estudo teve o objetivo de investigar, a partir da percepção dos gestores, de que forma as competências do cargo foram adequadas ao contexto da Universidade e se é legítima a atual lotação dos secretários executivos. Pôde ser identificado um padrão relativamente homogêneo de comportamento entre os



entrevistados, o que não reflete, no entanto, na perfeita coerência em seus discursos.

No geral, os 24 ocupantes do cargo não foram distribuídos pela Instituição de forma padronizada, o que sugere uma ausência de critérios para essa distribuição (gestão por competências), diretamente associada ao desconhecimento das competências desses profissionais. Atividades similares são executadas por secretários executivos (cargo de nível superior) em alguns setores e por assistentes em administração (cargo de nível médio) em outros. Comparativamente, a maior diferença nos resultados dessas demandas, segundo os entrevistados, está no nível de qualidade, que parece ser superior no caso do secretário executivo, por conta da formação específica e experiência profissional na área.

Evidenciou-se, no recorte da pesquisa, que as competências desenvolvidas por esses profissionais estão mais relacionadas às demandas dos setores em que trabalham do que ao cargo que ocupam. Os secretários executivos que exercem atribuições mais próximas às competências da profissão e do cargo são os ocupantes da função de coordenador de apoio administrativo, aos quais são designadas responsabilidades mais complexas, como a liderança de equipes, coordenação dos recursos financeiros e gestão de bens, além de estarem mais inseridos nos processos decisórios. Ainda assim, apenas 25% secretários executivos desenvolvem essa função.

O referencial teórico, os documentos analisados e as verbalizações dos participantes das entrevistas também sugerem que, para que o potencial dos secretários executivos possa ser mais bem aproveitado, é imprescindível que os gestores passem a conhecer melhor suas atribuições. Para tanto, o órgão de gestão de pessoas da Universidade, além de estabelecer diretrizes para uma distribuição efetiva de pessoal a partir do mapeamento de competências individuais e organizacionais, deve desenvolver uma política sensibilizadora acerca das atribuições dos diversos cargos da carreira técnico-administrativa. Igualmente, os dirigentes dos setores onde há secretários executivos devem ser proativos para compreender as competências desse cargo, ao mesmo tempo em que os próprios profissionais devem conscientizá-los das mudanças ocorridas na sua área profissional, por meio de uma postura diferenciada e comprometida com os resultados da organização (Almeida *et al.*, 2010).

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. Nesse sentido, é essencial que o secretário executivo esteja ciente da sua função no ambiente organizacional, em que a resiliência, a polivalência, o comprometimento, o bom senso na tomada de decisão e o empenho no desenvolvimento de novas competências são elementos indispensáveis. Ele deve compreender que suas funções sofreram, de fato, uma série de alterações ao longo dos anos e

requerem a adoção de uma nova postura. Essa ação contribuirá para que ele seja mais valorizado tanto pelo seu gestor quanto pela própria Universidade, que não buscam simples executores de tarefas, mas profissionais capazes de complementar o seu trabalho de gestão.

Por fim, os resultados demonstram que a perspectiva de atuação para o profissional de Secretariado Executivo no contexto da Universidade é bastante promissora, principalmente devido ao aumento gradual do nível de complexidade das atividades ao longo dos anos. Cabe a ele buscar por novas possibilidades e encontrar recursos que o transformarão em um elemento cada vez mais estratégico dentro da Instituição, de modo a promover resultados mais alinhados aos objetivos organizacionais. Conclui-se que é legítima a participação do secretário executivo na estrutura organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina. Várias são as possibilidades para o profissional nesse ambiente, haja vista o caráter multifuncional de sua carreira.

Almeja-se que os resultados da presente investigação possam contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos científicos sobre um tema ainda pouco estudado na agenda dos pesquisadores. Como caminho para pesquisas futuras que visem ao melhor aproveitamento do potencial dos secretários executivos na Instituição sugere-se que sejam analisadas as competências requeridas para o cargo em comparação às competências dos profissionais sob a sua própria perspectiva, bem como às grades curriculares de cursos de graduação em Secretariado Executivo de algumas instituições de ensino superior brasileiras.

## REFERÊNCIAS

Almeida, W. G.; Rogel, G. T. S. & Shimoura, A. S. (2010) Mudanças de paradigmas na gestão do profissional de Secretariado. *Revista de Gestão e Secretariado*. São Paulo. (Vol.. 1. n. 1. pp. 46-68. jan./jun.)

Brasil. Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.261, de 10 de janeiro de 1996.

\_\_\_\_\_. Lei n. 11.091, de 11 de janeiro de 2005. Plano de Carreiras dos cargos técnico-administrativos em educação.



- Bortolotto, M. & Willers, E. (2005) Profissional de Secretariado Executivo: explanação das principais características que compõem o perfil. *Revista Expectativa*. (Vol. 4. n. 4).
- Brandão, H.; Guimarães, T. (2001) Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas* (Vol. 41, n. 1, pp. 8-15).
- Carvalho, A. Grisson (2002) *Manual de Secretariado Executivo*. São Paulo: Difusão Cultural do Livro.
- Durand, T. (1998) Forms of incompetence. In: *Fourth International Conference on Competence-Based Management*. Oslo: Norwegian School of Management.
- \_\_\_\_\_. (2000) L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion* (n. 127, pp. 84-102, jan./fév.)
- Dutra, J; Hipólito, J. & Silva, C. (1998) Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: *Encontro Anual da Anpad*. 1998. Foz do Iguaçu: Anpad.
- Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (2001) Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*. (Edição Especial, pp. 183-196).
- Godoi, A. (2006) 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, pp. 115-146.
- Isambert-Jamati, V. (1997) O apelo à noção de competência na revista *L'orientation scolaire et professionnelle*: da sua criação aos dias de hoje. Iopén: R, François & Tanguy, Lucie (orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus.
- Le Boterf, G. (2003) *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed Editora
- \_\_\_\_\_. (1995) De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: *Les éditions d'organisations*. Paris: Quatrième Tirage.
- Lima, S. (2005) *Gestão por competências em organizações do governo*. Brasília: Enap.
- Martins, C.; Terra, P. Maccari, E. & Vicente, I. (2010) A formação do profissional em Secretariado Executivo no mercado de trabalho globalizado. *Revista Gestão e Secretariado*. (Vol. 1, n. 1, p. 68-69, jan/jun. 2010) São Paulo.
- Moreira, K. & Olivo, L. (2012) O profissional de Secretariado Executivo como mediador de conflitos. *Revista de Gestão e Secretariado* (Vol. 3. n. 1).



- Oliveira, L. & Moraes, G. (2013) Panorama do cargo de Secretário Executivo na Universidade Federal de Santa Maria. XII SEMISEC.
- Portela, K. Schumacher, A. (2006) Ferramentas do Secretário Executivo. Santa Cruz do Rio Pardo: Editora Viena.
- Schwartz, I. (1990) De la qualification a la competence. Societé Française, n. 37, out., nov., dez. 1990, pp. 19-25.
- Spencer, M. L. & Spencer, M. S. (1995) Competenza nel lavoro: Modeli per una performance superiori. Tradução de Romano Gasperoni. Milano: Franco Angeli.
- Triviños, A. (1987) Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação: O positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas.
- UFSC (2013). Sistema Gestor de Capacitação – Programação Atual. Disponível em: <<http://sgca.sistemas.ufsc.br/login.do?action=programacao>>. Acesso em: 10 jul. 2013.
- Vergara, S. (2010) Métodos de pesquisa em administração (4a ed.) São Paulo: Atlas.
- Zarifian, P. (2008) Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas
- \_\_\_\_\_. (2003) O modelo da competência: trajetória, desafios atuais e propostas. (2a ed.). São Paulo: Editora Senac.
- \_\_\_\_\_. (1999). Objectif compétence. Paris: Liaisons.