

## **ANÁLISE DAS AVALIAÇÕES DOS CONCURSOS PÚBLICOS REALIZADOS PELAS IFES PARA O CARGO DE SECRETÁRIO-EXECUTIVO SOB A ÓTICA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA**

*A Review of the Public Contests Evaluations Promoted by Brazilian Federal Universities for the Post of Executive Assistant in the Perspective of Competencies Management*

*Fernanda Geremias Leal*

Mestranda em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC. Brasil. E-mail: [fernanda.leal@ufsc.br](mailto:fernanda.leal@ufsc.br)

*Ana Corina Faustino da Silva*

Mestranda em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC. Brasil. E-mail: [ana.corina@ufsc.br](mailto:ana.corina@ufsc.br)

*Marcos Baptista Lopez Dalmau*

Professor do Departamento de Ciências da Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração e do Programa de Pós-Graduação em Gestão Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC. Brasil. E-mail: [marcos.dalmau@ufsc.br](mailto:marcos.dalmau@ufsc.br)

### **Resumo**

Este artigo apresenta uma análise das avaliações dos concursos públicos realizados pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), no período de 2010 a 2014, para o provimento do cargo de secretário-executivo. O objetivo foi compreender se as provas aplicadas aos candidatos têm contemplado conteúdos constantes na descrição do cargo, leis de regulamentação da profissão, diretrizes e grades curriculares dos cursos superiores de Secretariado Executivo, de modo que selecionem profissionais com competências para atender às necessidades dessas instituições. Os dados, obtidos por meio de uma análise predominantemente quantitativa, demonstraram que as IFES não têm considerado a formação do secretário-executivo de maneira significativa na construção dessas provas e tampouco têm elaborado questões diretamente associadas à descrição do cargo. Concluiu-se que, de modo geral, os concursos abrangidos pelo recorte da pesquisa não mensuraram os conhecimentos requeridos para o bom desempenho das funções desses profissionais, assim como não utilizaram instrumentos que permitissem avaliar habilidades e comportamentos.

**Palavras-chave:** Gestão Universitária. Gestão por Competência. Secretário-Executivo.

### **Abstract**

This article presents an analysis of the evaluations of public contests promoted by Brazilian Federal Universities (IFES), during the period of 2010-2014, to fill the post of executive assistant. The goal was to understand whether the tests applied have covered contents related to in the job description, profession regulation law, guidelines and the curriculums of Executive Assistant undergraduate programs, in order to verify if the tests were able to select professionals with competencies to meet the needs of these institutions. The data, obtained from a predominantly quantitative analysis, demonstrated that the IFES have not considered the curriculums of the executive assistant undergraduate programs significantly while elaborating the contests nor have prepared questions directly related to the job description. We concluded that, in general, the contests covered by the research did not measured the knowledge required for the proper performance of these professionals, as well as they did not use instruments that allowed to assess their abilities and behaviors.

**Keywords:** University Management. Competencies Management. Executive Assistant.

## 1 INTRODUÇÃO

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) realizam concursos públicos para o provimento do cargo de secretário-executivo desde 2006. Para ingressar na carreira, o Ministério da Educação (MEC) exige, além da aprovação no concurso, apresentação de diploma de curso superior em Secretariado, bem como habilitação profissional nos termos da Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985 (atualizada pela Lei n. 9.261, de 10 de janeiro de 1996) (MEC, 2005). Também podem participar dos concursos públicos os profissionais graduados em quaisquer áreas do conhecimento, desde que tenham habilitação profissional por terem comprovadamente desenvolvido atividades típicas da profissão por três anos ininterruptos ou cinco intercalados, até o início de vigência da Lei.

Diante da conjuntura permeada pela complexidade que as IFES vivenciam, resultante de sua expansão, dos avanços tecnológicos e da intensificação do ritmo de mudanças que vêm ocorrendo na rotina administrativa das IFES, que passou a requerer profissionais com competências para lidar com os novos desafios apresentados à gestão universitária, torna-se relevante compreender a forma de ingresso e adequação das funções do profissional de Secretariado Executivo a essas instituições.

Nesse sentido, este artigo refere-se a uma análise dos conteúdos abrangidos pelas provas dos concursos públicos para provimento do cargo de secretário-executivo, aplicadas nos últimos cinco anos (de 2010 a 2014). Serão usados como referências a descrição do cargo, as leis de regulamentação, as diretrizes nacionais curriculares e os campos do conhecimento constantes na formação de Secretariado Executivo das universidades públicas brasileiras.

O objetivo é compreender se esses instrumentos têm contemplado conteúdos alinhados às atividades a serem desenvolvidas pelos profissionais de Secretariado Executivo nas IFES (descrição do cargo) e aos conhecimentos e às habilidades por eles apresentadas (leis de regulamentação da profissão, diretrizes e grades curriculares dos cursos superiores de Secretariado), de modo que selecionem profissionais que possam contribuir efetivamente para a consecução dos resultados almejados por essas organizações.

Este estudo ganha maior relevância e significado social diante da implantação da Gestão por Competência no Serviço Público Federal, por meio da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) (Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006), que propõe o alinhamento das competências apresentadas pelos servidores aos objetivos das organizações. (BRASIL, 2006)

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta os temas que fundamentaram a realização da pesquisa: “Competência e suas dimensões”; “Gestão por Competência nas IFES”; “Operacionalização da Gestão por Competência: A relevância do recrutamento e da seleção” e “O profissional de Secretariado Executivo”.

### 2.1 Competência e suas Dimensões

A preocupação quanto ao desempenho no trabalho 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 especificidades técnicas do trabalho. Segundo Pires *et al.* (2005), considerava-se competência o conjunto de conhecimentos e capacidades que permitia a execução de uma tarefa.

A complexidade das atividades e das relações do trabalho, associada às pressões sociais, elevaram o nível de importância dada aos relacionamentos 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, ampliando o conceito de competência às atitudes e à capacidade de relacionar-se socialmente, em uma perspectiva em que o termo passou também a estar diretamente associado a referenciais de desempenho.

Mensuráveis a partir de certos comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho, as competências passam a ser, então, elencadas como

fenômenos interpessoais, quantificáveis por índices de desempenho, observáveis em comportamentos e ações e, caso necessário, passíveis de serem desenvolvidas e estimuladas. (CEITIL, 2006)

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

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 (2001; 2002) e Brandão (2005; 2007). Esses pesquisadores adotaram uma abordagem integradora, com um conceito de competência que Bergue (2011) chama de multidimensional, emergente da associação entre as correntes teóricas, a americana (tecnicista, com foco em resultados) e a francesa (associada ao comportamento do indivíduo e resultante de processos sistemáticos de aprendizagem), e fortemente sustentada pelas dimensões: saber (conhecimentos); saber fazer (habilidades) e saber ser (atitudes), com foco na questão contextual e no desempenho apresentado. Durand (2000), Le Boterf (2003) e Brandão e Borges-Andrade (2007) concebem essas três dimensões como interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito e as definem 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 de integrá-los em esquemas preexistentes, transformando-os em saberes teóricos, do meio ou procedimentais.

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. A habilidade, que pode ser intelectual e motora ou manipulativa 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.

Atitude é a predisposição para exercer uma ação específica. Não está relacionada simplesmente ao comportamento, mas à vontade e determinação de um indivíduo ou de uma organização para conquistar algo; refletida no “querer fazer”. Assim, pode ser compreendida como capacidades pessoais e recursos emocionais que conduzem à predisposição para agir e associa-se aos aspectos sociais e afetivos intrínsecos ao trabalho.

Cada uma dessas dimensões exerce influência sobre a outra. 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. Sob a perspectiva organizacional, a integração entre esses eixos forma o que Durand (2000, p. 7) denomina de “alquimia organizacional”.

O Quadro 1 apresenta definições para competência de alguns autores:

AUTORES	DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA
Le Boterf (1995; 2003)	Integração de três eixos, formados pela pessoa, sua formação educacional e experiência profissional, que resultam em um saber agir responsável, que requer mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, em um determinado contexto profissional.
Brandão e Guimarães (2001)	Elo entre as condutas do indivíduo e as estratégias da organização, refletido na capacidade de se tomar iniciativa e assumir responsabilidades.
Brandão e Babry (2005)	Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional.
Fleury, Fleury (2001); Dutra (2004)	Capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes no cotidiano para alcançar determinado resultado, que agregará valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Quadro 1: Definições de competência

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

As definições constantes no Quadro 1 demonstram que Competência não 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 as 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.

## 2.2 Gestão por Competência nas IFES

A Gestão por Competência 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 quaisquer organizações dependem do desempenho humano, foi desenvolvida uma forma de atuar sobre o comportamento na organização, que se convencionou denominar “Gestão por Competência” (FISHER, 2002). Trata-se de um modelo gerencial proposto para o aprimoramento do desempenho a partir da manifestação de competências, que tem sido altamente difundido no meio acadêmico, com contribuições da Administração e Psicologia, e no meio organizacional, a partir de sua integração aos diversos subsistemas de gestão de pessoas.

Por estar menos associada às atividades cotidianas e operacionais e mais voltada ao futuro da organização, a Gestão por Competência tem apresentado consistência para substituir os sistemas tradicionais de gestão de pessoas, em sua maioria baseados em cargos, embora, segundo Albuquerque e Oliveira (2001), ainda amplamente adotados apesar de suas desvantagens (inflexibilidade, excessivo incentivo ao carreirismo, centralização das decisões etc.). Do ponto de vista dos trabalhadores, o modelo representa um fator motivacional, por incentivar 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)

Fisher (2002) reconhece que a Gestão por Competência foi fortemente influenciada pela reengenharia dos processos. Entre as principais consequências dessa reengenharia se dá ênfase aos resultados, que viabilizaram 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 modelo inovador de gestão de pessoas.

Assim como as organizações privadas, o setor público também precisou se adaptar às circunstâncias contemporâneas. As IFES, particularmente, diferenciam-se de outros órgãos em virtude de sua constituição, finalidades e área de atuação, uma vez que requerem, além do cumprimento do seu papel social, o alcance da socialização e a democratização do conhecimento. Essas instituições são complexas em sua essência e vivenciam um processo de profunda expansão, refletido na ampliação do número de matrículas, cursos, *campi*, infraestrutura e contratação de servidores docentes e técnico-administrativos.

Tosta *et al.* (2011) destacam 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 corpo docente e considerar necessário o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos. Essa ação requer um olhar amplo não somente sobre as demandas organizacionais, como também sobre as potencialidades e individualidades dos envolvidos no processo, o que requer dinamização na área de gestão de pessoas e contextualização. No que diz respeito ao desenvolvimento de competências, o fator motivacional do sujeito desempenha papel fundamental, já que sem motivação pessoal o servidor tende a não se engajar em atividades de capacitação e o desenvolvimento da competência não ocorrerá. (ALLES, 2006)

Diante da exigência de servidores públicos bem preparados para atuar em um ambiente de gestão complexo e exigente em termos de competências, foram realizados diversos estudos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com o objetivo de discutir o tema Gestão por Competência, que estava “[...] despertando interesse crescente entre os dirigentes responsáveis pela gestão de pessoas em instituições públicas” (PIRES *et al.*, 2005, p. 7). Em 23 de fevereiro de 2006, por meio do Decreto n. 5.707, foi definida a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que teve como finalidades:

- 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. V – Racionalização e efetivação dos gastos com capacitação.

Para atingir suas finalidades, a PNDP definiu a Gestão por Competência como a forma de alinhar as competências apresentadas pelos servidores aos objetivos das instituições federais (BRASIL, 2006), alcançados justamente por meio das competências dos indivíduos nelas inseridos.

O modelo de Gestão por Competência emerge, então, como uma ferramenta gerencial, um instrumento importado da administração privada que pode ser adaptado à administração pública federal para possibilitar a execução da gestão de capacitação por competências em busca da “[...] melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão”. (BRASIL, 2006)

Apesar da institucionalidade do modelo, percebe-se que seus resultados são ainda muito incipientes. Isso porque sua implantação e operacionalização no Serviço Público são desafiadoras, intensificadas por uma “[...] série de restrições quanto à realização de processos seletivos em organizações públicas, que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes [...]”, assim como pela dificuldade na construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores. (PIRES *et al.*, 2005, p. 23)

A maior dificuldade das adequações necessárias para o ajuste das universidades federais ao Decreto n. 5.707 (BRASIL, 2006), a despeito da escolha de institucionalização embasada pelo sistema de Gestão por Competência, o Decreto n. 5.707 e pela Portaria n. 2.086/06/MPOG, não prevê como isso deve ser feito e nem como a adequação dos conceitos do sistema às necessidades da administração pública brasileira acontecerá:

Art. 2º Para os fins desta Portaria entende-se por: [...] III – Sistema de Gestão por Competência: é a ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores. (BRASIL, 2006a, grifo do original)

A transposição de modelos gerenciais das organizações privadas pode ser realizada, desde que seja analisada a possibilidade de sua adaptação à singularidade e às finalidades próprias das organizações públicas, caso contrário, as transformações resultantes podem ser superficiais ou mesmo prejudiciais. (BERGUE, 2011; DENHARDT, 2012)

Há que se considerar, ainda, o objetivo diferenciado da Administração Pública, que é a geração de valor público, entendido por Bergue (2011, p. 39) como “[...] o resultado da ação governamental informado e orientado pelo interesse público [...]” e explicitado na primeira finalidade do artigo 1º do Decreto n. 5.707, a “[...] melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão”. (BRASIL, 2006)

A busca pelo alcance da geração de valor público e pela melhoria dos serviços públicos prestados ao cidadão pode resultar em um “[...] apressado e insuficientemente pensado processo de análise organizacional e produção de soluções gerenciais inovadoras, para as organizações da administração pública”. (BERGUE, 2011, p. 17)

Para consolidar o sistema de Gestão por Competência na administração pública federal, é essencial, então, que todos os subsistemas da gestão de pessoas nas instituições sejam revistos e também que haja uma mudança na filosofia predominante, em que os postos de trabalho são ocupados por pessoas com maior qualificação técnica, sem que seja avaliado o seu nível de adequação à função ou ao cargo. (PIRES *et al.*, 2005)

### 2.3 Operacionalização da Gestão por Competência: a relevância do recrutamento e da seleção

A eficaz operacionalização do modelo de Gestão por Competência tem 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; BRANDÃO; BABRY, 2005). Alles (2005) considera essa etapa fundamental 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), institucio-

nalizadas (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).

A Gestão por Competência demanda ainda, em um segundo momento, o mapeamento de competências disponíveis, 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; BABRY, 2005)

Após o mapeamento das competências, devem ser elaboradas as ferramentas que estruturam o 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, devem-se apurar os resultados alcançados e compará-los aos esperados. (BRANDÃO; BABRY, 2005; PIRES *et al.*, 2005)

A Figura 1 demonstra as etapas (subsistemas) da Gestão por Competência.

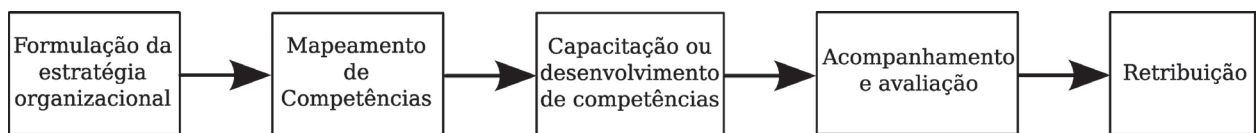


Figura 1: Subsistemas da Gestão por Competência  
 Fonte: Adaptada de Brandão e Babry (2005)

É importante destacar que o processo descrito na Figura 1 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; BABRY, 2005, p. 181). Albuquerque e Oliveira (2001) destacam, ainda, a imprescindibilidade de que o modelo seja desenvolvido de forma personalizada, em consonância com as especificidades e o contexto da organização.

Em relação à etapa de captação de competências, Ferreira (2011) afirma que na Seleção por Competência o processo seletivo é mais abrangente do que o tradicional, uma vez que considera, além dos conhecimentos e habilidades técnicas, as atitudes do profissional, elevando o peso do comportamento para sua aprovação.

Segundo Alles (2005), o sucesso de uma seleção dependerá da forma como o recrutamento é realizado. É imprescindível que o setor de Recursos Humanos (responsável pelo recrutamento e pela seleção) tam-

bém disponha de uma série de competências, como capacidade de realizar pesquisas, credibilidade técnica, flexibilidade, integridade e ética, que o permitirão estabelecer um eficaz canal de comunicação com seu cliente interno (departamento que solicita a ocupação do cargo) e os candidatos, bem como definir adequadamente o perfil procurado, compreender as expectativas dos candidatos e as reais possibilidades de que elas sejam atendidas. Este último critério é absolutamente relevante, considerando que, quando essas informações não estão claras, o nível de comprometimento do novo colaborador poderá ser afetado, desperdiçando todo o processo realizado.

Realizar uma seleção externa no Serviço Público sob a ótica da Gestão por Competência é particularmente desafiador, uma vez que as organizações públicas devem obedecer a uma série de restrições constantes na Legislação, além de atender aos princípios da objetividade e da impessoalidade, que limitam a mensuração da atitude, um dos pilares da competência. Por esse motivo, Pires *et al.* (2005, p. 23) destacam:

[...] tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, [...]

é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes. Com isso, pretende-se contribuir para a identificação e seleção de profissionais competentes, alinhados com as diretrizes e os objetivos estratégicos dos seus respectivos órgãos.

Ainda segundo Pires *et al.* (2005), 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 processos seletivos externos são realizados por concursos públicos para o preenchimento de cargos. Os concursos para servidores técnico-administrativos, especificamente, 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 externa acaba por escolher candidatos capacitados intelectualmente, mas não necessariamente com perfil adequado para um bom desempenho naquele contexto organizacional.

## 2.4 O Profissional de Secretariado Executivo

A estruturação legal da profissão de secretário-executivo no Brasil iniciou-se no nordeste, na década de 1960, com a oferta do curso em nível superior pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Em 1985, a profissão adquiriu formalidade, por meio da Lei n. 7.377, que estabeleceu como pré-requisito para o exercício a diplomação em curso superior de Secretariado ou em quaisquer áreas do conhecimento, desde que seja comprovado o exercício efetivo das atividades típicas de secretaria por três anos consecutivos ou cinco intercalados, até o início de vigência da Lei. Além

disso, delimitou as atribuições do profissional em dez competências essenciais:

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 explicações, 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, 1985)

Similarmente a outras áreas do conhecimento, como a computação e a biblioteconomia, por muito tempo o Secretariado foi considerado função administrativa complementar, apesar de regulamentado como profissão. O advento da tecnologia da informação, que reduziu 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 novas responsabilidades emergissem.

Assim, algumas das atribuições descritas na Lei de regulamentação, como planejamento, organização e direção de serviços, ganharam amplitude, transcendendo os limites inicialmente impostos e influenciando as diversas áreas que compõem a organização. Outras, mais mecânicas, foram inteiramente reformuladas. Datilografia, taquigrafia de ditados e registro e distribuição de expedientes, por exemplo, foram substituídas por demandas mais estratégicas, como gestão da informação e liderança de equipes.

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 de suas competências. Esse contexto fez com que seu aparato técnico, tático e estratégico fosse quase inteiramente reformulado (NONATO JUNIOR, 2009). Nesse sentido, esses quatro pilares passaram a permear a profissão: assessoria; consultoria; gestão e empreendedorismo.

As diretrizes curriculares para os cursos de Secretariado acompanharam esse avanço ao definir as competências que a formação na área deve possibilitar, descritas no Quadro 2:

Capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixados pelas organizações.
Visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais.
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.
Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca de sinergia.
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.
Eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações.
Iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.

Quadro 2: Competências do egresso de Secretariado segundo a Resolução n. 3/2005

Fonte: Brasil (2005)

As competências estabelecidas para os profissionais de Secretariado Executivo evoluíram sob muitos aspectos em relação às competências inicialmente definidas pela Lei de regulamentação. Ainda que informalmente, esses profissionais devem exercer um papel de liderança, além de deter competências de ordem comportamental, como “[...] iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças [...]” (BRASIL, 2005), que os permitam alcançar altos níveis de inteligência emocional, compreendendo as necessidades dos gestores e das organizações nas quais trabalham.

Esse amplo rol de competências, amparado em uma perspectiva estratégica, demonstra que as circunstâncias contemporâneas fizeram com que o secretário-executivo não mais se caracterizasse como um executor de tarefas (LASTA; DURANTE, 2008) e favoreceram o desenvolvimento de um novo perfil profissional, que o tornou apto a participar na melhoria dos processos de gestão e desenvolvimento das organizações.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso de natureza predominantemente quantitativa, pois almejou proporcionar uma visão estatística de determinada realidade social (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009); aplicada, pois foi motivada pela solução de problemas concretos, práticos e operacionais (ZANELLA, 2009); exploratória, pois visou proporcionar maior familiaridade com o problema (GIL, 2008) e bibliográfica. Os objetos de análise foram as provas dos concursos públicos, realizados pelas IFES entre 2010 a 2014 para provimento do cargo de secretário-executivo. Para localizá-los, foi realizada uma pesquisa no sítio *pciconcursos.com.br*. Totalizaram 57 concursos realizados por 48 instituições, sendo dezesseis em 2010 (28%), três em 2011 (5%), 11 em 2012 (19%), 13 em 2013 (23%) e 14 no primeiro semestre de 2014 (25%).

As questões das provas foram enquadradas em oito categorias de análise relativas às atividades e seus respectivos detalhamentos, constantes na descrição do cargo e em outras onze categorias construídas para fins de análise. Também foram consideradas as leis de regulamentação da profissão, as diretrizes curriculares para os cursos superiores de Secretariado Executivo e os campos do conhecimento abrangidos pelas grades curriculares dos cursos de Secretariado das universidades públicas brasileiras. (LEAL; DALMAU, 2014)

Uma análise quantitativa simples (porcentagens de questões por categoria e médias) permitiu identificar conteúdos similares e discrepantes entre os conteúdos requeridos nas provas, as atividades a serem desenvolvidas pelos profissionais nas IFES e os conhecimentos e habilidades por eles apresentadas a partir de seu perfil e formação.



Enfatiza-se que o presente estudo está submetido à limitação temporal, que compreendeu as avaliações dos concursos públicos realizados para o cargo de secretário-executivo nas IFES nos últimos cinco anos (de 2010 a 2014), mas não considerou as avaliações aplicadas nos cinco primeiros anos da criação do cargo (de 2005 a 2009).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos com a pesquisa. Serão descritas as competências do secretário-executivo e sua atuação no contexto das IFES, bem como os conteúdos exigidos pelas IFES nas provas dos concursos públicos para secretário-executivo.

### 4.1 Competências do Secretário-Executivo e sua Atuação 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 diploma de nível superior em quaisquer áreas do conhecimento foram beneficiados pela Lei n. 7.377/85 e 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. 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.

O Ofício n. 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005, apresenta as atribuições do secretário-executivo nas IFES, expostas no Quadro 3:

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 3: Atividades típicas do ocupante do cargo de secretário-executivo nas IFES

Fonte: Adaptado de MEC (2005)

O documento também define que é atribuição do secretário-executivo executar outras tarefas da mesma natureza e nível de complexidade, associadas ao seu ambiente organizacional. As atividades típicas do ocupante do cargo nas IFES não somente enquadram-se às atribuições da classe descritas na lei de regulamentação, como também estão associadas às diretrizes nacionais para os cursos de graduação e aos campos do conhecimento constantes nas matrizes curriculares dos cursos superiores de Secretariado das universidades públicas brasileiras, identificados por Leal e Dalmau (2014): I. Princípios administrativos e organizacionais; II. Gestão secretarial; III. Psicologia organizacional; IV. Língua vernácula e redação de documentos; V. Línguas estrangeiras; VI. Gestão contábil e matemática; VII. Tecnologia da informação e comunicação; VIII. Relações internacionais; IX. Direito; X. Sociologia, filosofia, história e ética; XI. Áreas e atividades práticas complementares.

O panorama sugere uma ampla gama de possibilidades para o profissional de Secretariado Executivo nas IFES, considerando o seu caráter multifuncional. Nesse sentido, cabe analisar se as provas dos concursos públicos para o provimento do cargo têm contemplado conteúdos alinhados às atividades a serem desenvolvidas pelos profissionais nas IFES e aos conhecimentos e habilidades por eles apresentadas, de modo que selecionem profissionais que possam atender às necessidades dessas instituições.

#### 4.2 Conteúdos Exigidos pelas IFES nas Provas dos Concursos Públicos para Secretário-Executivo

As 57 provas de concursos públicos realizados por 48 IFES no período de 2010 a 2014 para provimento do cargo de secretário-executivo totalizaram 2.999 questões objetivas. Dessas, 695 (23,17%) eram de língua portuguesa e 2.304 (76,83%) de conhecimentos específicos. As questões de conhecimentos específicos foram enquadradas em categorias relativas às atividades constantes na descrição do cargo (Quadro 3) e em outras 11 categorias construídas a partir da tabulação dos resultados da pesquisa para fins da análise, descritas no Quadro 4:

CATEGORIA	DETALHAMENTO
Teoria Geral da Administração	Conhecer as teorias, os conceitos básicos e os termos técnicos da Administração, como: estrutura organizacional, departamentalização, organograma e fluxograma, eficiência e eficácia, gestão de pessoas, etc.
Administração Pública	Conhecer as teorias, os conceitos básicos, os termos técnicos e as legislações do Serviço Público, bem como da profissão de secretário-executivo nesse contexto.
Ambiente organizacional	Conhecer o conjunto de forças, tendências que têm potencial para influenciar o desempenho da organização, bem como legislações específicas: regimento interno, estatuto, etc.
Atribuições do secretário-executivo	Conhecer o histórico e a legislação da profissão de secretário-executivo, bem como suas atribuições e seu papel no ambiente organizacional.
Ética e comportamento	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.
Matemática básica e contabilidade	Saber aplicar conceitos matemáticos básicos para a resolução de problemas diversos e de ordem contábil.
Conhecimentos gerais	Estar atualizado em relação a assuntos de diversas ordens, como: história, cultura, economia, ciência, educação, atualidades, etc.
Tecnologia da Informação e Comunicação	Conhecer os conceitos, os termos, as operações e os recursos básicos de <i>hardware</i> , <i>software</i> e internet que dão suporte aos processos informacionais e comunicativos da organização, como: pacote <i>Office</i> , aplicativos, etc.
Raciocínio lógico	Ter capacidade de estruturar o pensamento para chegar a conclusões e resolver problemas.
Língua inglesa	Ter capacidade de compreender e interpretar a escrita da língua inglesa.
Língua espanhola	Ter capacidade de compreender e interpretar a escrita da língua espanhola.

Quadro 4: Categorias construídas para análise dos concursos públicos

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

Das 2.304 questões de conhecimentos específicos, apenas 717 (31,12%) puderam ser enquadradas nas categorias relativas às atividades constantes na descrição do cargo, conforme demonstra o Gráfico 1:

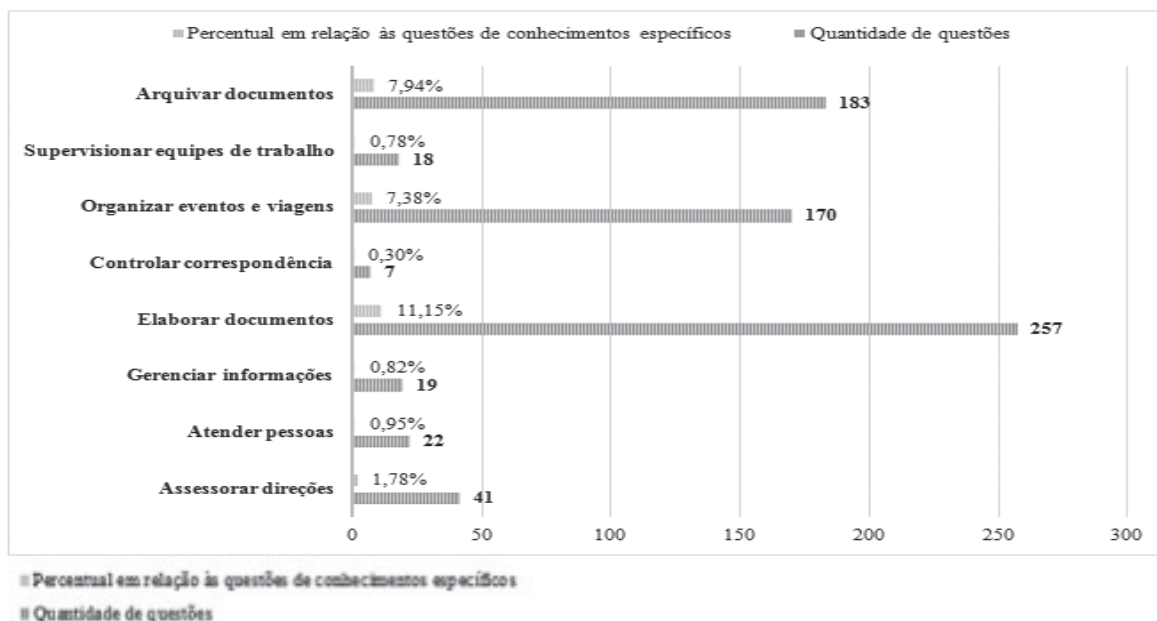


Gráfico 2: Enquadramento das questões de conhecimentos específicos em categorias relativas às atividades da descrição do cargo

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

O Gráfico 1 demonstra que das 717 questões diretamente relacionadas à descrição do cargo, as maiores concentrações de conteúdo estavam nas atividades “elaborar documentos” (257 questões, ou 11,15% do total de questões de conhecimentos específicos), “arquivar documentos” (183 questões, ou 7,94% do total de questões de conhecimentos específicos) e “organizar eventos e viagens” (170 questões ou 7,38% do total de questões de conhecimentos específicos). As atividades “controlar correspondências”, “supervisionar equipes de trabalho” e “gerenciar informações”, em contrapartida, apresentaram os menores percentuais.

Os maiores percentuais de conteúdo atribuídos às categorias “elaborar documentos”, “arquivar documentos” e “organizar eventos e viagens” justificam-se pelo fato delas se referirem às únicas atividades da descrição do cargo de secretário-executivo para as quais a Administração Pública prevê normas específicas em legislação, como: Manual de Redação da Presidência da República (BRASIL, 2002); Lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991 (dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados), Decreto n. 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 a maioria das provas contemplavam questões com temas relacionados à organização de

eventos – mas não de viagens – principalmente de cerimonial, por estar previsto em legislação.

Quanto às categorias com menores percentuais de conteúdo, algumas ponderações sobre “supervisionar equipes de trabalho” e “gerenciar informações” são relevantes, pois seu bom desempenho requer competências de ordem comportamental, como as previstas nas diretrizes para os cursos de Secretariado Executivo – como por exemplo, a “receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca de sinergia” (BRASIL, 2005) necessárias para “supervisionar equipes de trabalho” – e que não podem ser avaliadas por meio de questões objetivas (PIRES *et al.*, 2005). Por isso, 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.

A competência “gerenciar informações”, por sua vez, refere-se a uma importante atribuição do secretário-executivo diante do alto nível de complexidade a que as IFES, como organizações sociais em pleno processo de expansão (BRASIL, 2014), estão submetidas. A título de exemplificação, em pesquisa de Leal e Fiates (2013), os gestores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) alegaram que dentre os indicadores de competências que mais esperam dos secretários-executivos está o conhecimento dos trâmites da Universidade. Esse conhecimento está relacionado à

atribuição da competência “[...] 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”. Das 2.304 questões de conhecimentos específicos, 1.587 (68,88%) puderam ser enquadradas nas outras categorias construídas, conforme demonstra o Gráfico 2:



Gráfico 2: Enquadramento das questões de conhecimentos específicos nas categorias construídas  
 Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

O Gráfico 2 demonstra que das 1.587 questões relacionadas a outras categorias, as maiores concentrações de conteúdo estavam em “administração pública” (390 questões, ou 16,93% do total de questões de conhecimentos específicos), “tecnologia da informação e comunicação” (258 questões, ou 11,20% do total de questões de conhecimentos específicos) e “Teoria Geral da Administração” (252 questões, ou 10,94% do total de questões de conhecimentos específicos). “Língua espanhola”, “ambiente organizacional” e “conhecimentos gerais” foram as categorias construídas com menores percentuais.

Duas das três categorias com maiores percentuais de conteúdo – “administração pública” e “Teoria Geral da Administração” – confirmam uma forte tendência dos concursos abrangidos pelo recorte da pesquisa para mensurar conhecimentos da área da Administração. A tendência é legítima, se considerado o reconhecimento do Secretariado como ciência social aplicada (NONATO JUNIOR, 2008). Todavia, na categoria “adminis-

tração pública” foram cobradas questões basicamente relativas às legislações do Serviço Público (como a Lei n. 8.112, de 11 de novembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos federais), enquanto na categoria “Teoria Geral da Administração” foram cobradas questões basicamente relativas a teorias e termos técnicos comuns às organizações.

Entende-se que questões com essas características apenas aferem conhecimento teórico e não avaliam se o candidato tem bagagem conceitual mínima para exercer 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.

Seguindo nessa linha de resultados da análise, ressalta-se ainda que um significativo percentual de conteúdo foi atribuído à categoria “ética e comportamento” (178 questões, ou 7,73% do total de questões de conhecimentos específicos das 47 provas que apresentaram a categoria), ainda que os concursos analisados, pela maneira como foram construídos, não estejam aptos a medir competências de ordem comportamental. 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. 1.171, de 22 de junho de 1994), ou se conheciam os comportamentos requeridos ao secretário-executivo, sem avaliar se eles detinham essas competências, a exemplo de questão de concurso promovido pela Universidade Federal do Acre (UFAC) em 2010:

A pessoa do Secretário Executivo está se tornando cada vez mais presente no mercado de trabalho, mas é necessário apresentar um comportamento condizente com as funções que exerce. Sobre isso, dentre situações apresentadas, marque a alternativa incorreta. (UFAC, 2010)

Algumas reflexões sobre as categorias com menores percentuais de conteúdos também podem ser tecidas. Evidencia-se que das 57 provas analisadas, apenas quatro (7,1% do total de provas, ou 1% do total de questões específicas) continham questões relativas à “língua espanhola”, enquanto 21 (36,84% do total de provas, ou 5,64% do total de questões específicas) continham questões de “língua inglesa”. Três provas (5,26% do total de provas) abrangeram questões de ambas as línguas. Apenas 22 provas analisadas (38,59% do total de provas) avaliaram 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 dos originais)

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 dos originais)

Por não avaliarem língua estrangeira na seleção, não há como garantir que o candidato aprovado terá esse conhecimento, que pode ser imprescindível para trabalhar em determinados setores das universidades (como secretarias de relações internacionais, programas de pós-graduação e laboratórios internacionalizados). Além disso, Leal e Dalmau (2014), ao analisarem as grades curriculares dos cursos superiores de Secretariado das universidades públicas brasileiras federais e estaduais, constataram que 14 dos 16 cursos ativos contemplam disciplinas de línguas estrangeiras, com uma média de 25% do total da carga horária do curso, o que reforça a importância desse conhecimento. Dessa forma, pode ser que o profissional tenha uma competência que não será mensurada nos concursos.

A categoria “ambiente organizacional” foi abordada nas provas de somente dez instituições (17,54% do total de provas, ou 1,43% do total de questões específicas), sendo que foram cobradas questões principalmente referentes a legislações específicas da Instituição (como regimentos internos e estatutos), bem como especificidades sobre sua estrutura, deixando-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. Nesse sentido, as instituições promotoras, de modo geral, não pareceram considerar como relevante o conhecimento do candidato acerca do contexto no qual ele atuará, o que poderá afetar o seu nível de adequação.

É pertinente destacar que apenas três provas (5,26% do total de provas) contemplaram questões discursivas e que cinco provas (8,77% do total de

provas) contemplaram redação. O concurso promovido pela Universidade Federal de Ouro Preto (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.

Menciona-se também o fato de que foram encontradas questões com erros de concordância, ortografia e norma culta da língua portuguesa e outras ainda, sobre conhecimentos gerais que em nada aferem os conhecimentos e competências necessários ao exercício do cargo ou das funções passíveis de serem desempenhadas nas IFES pelo secretário-executivo, como o exemplo a seguir.

Seguindo o caminho natural das séries que fazem sucesso na literatura, “Os Imortais”, de Alyson Noël já teve seus direitos audiovisuais vendidos para a produtora Spring Creek [...]. O segundo volume da série “Os imortais”, denomina-se: (A) Crepúsculo (B) Lua Azul (C) Twilight (D) Lua Nova. (UNIFESP, 2010)

Evidenciou-se, ainda, que uma quantidade significativa de provas foi superficial na mensuração de conhecimentos técnicos. 119 questões (ou 5,16% do total de questões específicas) de 44 provas (ou 77,19% do total de provas) foram enquadradas na categoria “atribuições do secretário-executivo”, como a questão do concurso promovido pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) em 2014: “Em relação ao ato ou efeito de assessorar a diretoria, assinale a alternativa que não é comum às atividades que o profissional de Secretariado desenvolve”. Esse traço de perfil de mensuração demonstra que elas não serviam para avaliar o conhecimento em si, mas apenas se o candidato conhecia as competências de um secretário-executivo, exigindo dele um saber “sobre”, não um saber “como”.

A partir dos resultados obtidos e das bases teóricas que fundamentaram a presente pesquisa, a próxima seção apresenta as conclusões e as recomendações para a efetividade na mensuração de competências em concursos para o cargo de secretário-executivo no contexto das IFES.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este artigo se propôs a analisar os concursos públicos realizados pelas IFES, no período de 2010 a 2014, para o provimento do cargo de secretário-executivo. O objetivo foi compreender se as provas aplicadas aos candidatos têm contemplado conteúdos constantes na descrição do cargo, leis de regulamentação da profissão, diretrizes e grades curriculares dos cursos superiores de Secretariado, de modo que selecionas profissionais que possam atender às necessidades dessas instituições.

Observou-se que os concursos, condicionados ao recorte de pesquisa estabelecido, apresentaram um padrão de comportamento relativamente homogêneo, sendo que as diferentes realidades, economias e demandas locais, assim como particularidades de instituições, que exigem diferentes competências, não pareciam estar refletidas nas estruturas das provas.

Por conta da flexibilidade e resiliência inerentes ao perfil profissional do secretário-executivo (BORTOLOTTO; WILLERS, 2005), resultantes da multidisciplinariedade que caracteriza sua formação (MAÇANEIRO; KUHLE, 2013; LEAL; DALMAU, 2014), poucas ques-

tões puderam ser consideradas fora do seu campo do conhecimento. No entanto, os concursos parecem, em sua maioria, terem sido ineficazes na mensuração dos conhecimentos técnicos requeridos ao bom desempenho de funções. É o caso das questões enquadradas à categoria “atribuições do secretário-executivo” que avaliaram antes o conhecimento do candidato acerca das atribuições que competem ao profissional de Secretariado, do que sua capacidade para exercer tais atribuições.

A exemplo do reduzido número de provas e questões que avaliaram o conhecimento em línguas estrangeiras, campo que ocupa aproximadamente 25% das matrizes curriculares dos cursos superiores de Secretariado Executivo (LEAL; DALMAU, 2014), os resultados também demonstraram que, de modo geral, as instituições promotoras dos concursos não têm considerado a formação do secretário-executivo significativamente na construção de suas provas. Ao mesmo tempo, não têm elaborado questões diretamente associadas às atividades constantes na descrição do cargo no âmbito das IFES (MEC, 2005) além daquelas para as quais o Serviço Público prevê normas específicas em legislação, o que facilita sua aplicação.

Acredita-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, reflexo do número reduzido de docentes com formação na área atuando nessas universidades ou com titulação de mestre ou doutor (DURANTE, 2012; MAÇANEIRO; KUHL, 2013), o que torna a produção acadêmica incipiente. (DURANTE, 2012)

Supõe-se que haja desconhecimento das instituições promotoras dos concursos acerca do papel do secretário-executivo na organização, uma vez que somente diante da implantação do PCCTAE, por meio da Lei n. 11.091/2005, foi autorizada a realização de concursos públicos para o cargo nas IFES. Antes disso, os servidores que desempenhavam funções de Secretariado e que tinham diploma de nível superior em outras áreas do conhecimento foram beneficiados pela Lei n. 7.377/85 e passaram a ocupar o cargo de secretário-executivo.

Supõe-se, da mesma forma, que o desconhecimento das exigências legais relacionados à Gestão por Competência 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 minimizam-se, assim, os problemas inerentes ao subjetivismo nas avaliações. Porém, infelizmente, tal prática acaba contribuindo para a manutenção de um quadro em que sempre os conhecimentos e indicadores de competências são de fato avaliados na sua plenitude.

Recomenda-se o estudo de formas para avaliar competências comportamentais nos concursos promovidos para a ocupação do cargo de secretário-executivo, uma vez que, mesmo informalmente, esse profissional deve exercer um papel de liderança, além de deter competências de ordem comportamental, que o permita alcançar altos níveis de inteligência emocional, compreendendo as necessidades dos gestores e da organização em que trabalham.

Recomenda-se, também, que sejam elaboradas questões discursivas e redações, as quais, 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. Igualmente, recomenda-se que seja avaliada a possibilidade de realizar provas práticas, como 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 Competência.

É relevante destacar que as seleções externas realizadas pelas IFES para o provimento do cargo de secretário-executivo não têm sido realizadas sob a ótica da Gestão por Competência, instituída no Serviço Público Federal por meio do Decreto n. 5.707/2006. Assim, não utilizam outros instrumentos além da aplicação de provas objetivas, que permitiriam avaliar determinadas capacidades, comportamentos e atitudes (PIRES *et al.*, 2005)

Na perspectiva da Gestão por Competência, os concursos públicos seriam construídos com base no mapeamento das competências disponíveis e requeridas (PIRES *et al.*, 2005; BRANDÃO; BABRY, 2005), ou seja, com foco nos conhecimentos, habilidades

e atitudes necessários à concretização dos objetivos organizacionais.

Concluiu-se que, de modo geral, as provas aplicadas aos candidatos dos concursos públicos realizados pelas IFES para o provimento do cargo de secretário-executivo, limitadas ao recorte estabelecido para a pesquisa, não têm sido efetivas no sentido de captar competências necessárias a essas instituições.

## REFERÊNCIAS

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, out-dez 2001.

ALLES, M. **Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos**. Madrid, Espanha: Pearson Educación S.A., 2005.

\_\_\_\_\_. **Desarrollo del talento humano basado en competencias**. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2006.

BERGUE, S. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul, RS: EducS, 2010.

\_\_\_\_\_. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: EducS, 2011.

BRANDÃO, H. O que é gestão por competências? (Capítulo). In: PIRES, A. **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília, DF: ENAP, p. 13-22, 2005.

\_\_\_\_\_. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, Campinas, 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**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, H.; BABRY, C. Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, DF, v. 56, n. 2, p. 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.

BRASIL. **Decreto n. 70.274, de 9 de março de 1972**.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 1.171, de 22 de junho de 1994**.

\_\_\_\_\_. Código de ética do profissional de secretariado. **Diário Oficial da União**, de 7 de julho de 1989.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985**.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991**.

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

\_\_\_\_\_. **Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005**.

\_\_\_\_\_. **Manual de Redação da Presidência da República**. Brasília, DF: Presidência da República, 2002.

\_\_\_\_\_. **Portaria n. 3.103, de 29 de abril de 1987**.

\_\_\_\_\_. **Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005**.

BORTOLOTTI, M.; WILLERS, E. Profissional de Secretariado Executivo: explanação das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa**, Cascavel, PR, v. 1 n. 4. 2005.

CARVALHO, A. *et al.* **Escolas de Governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília, DF: ENAP, 2009.

CARVALHO, A. GRISSON, D. **Manual de Secretariado Executivo**. São Paulo: Difusão Cultural do Livro. 2002.

CEITIL, M. (Org.) **Gestão e desenvolvimento de competências**. Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2006.



- DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. Tradução técnica e glossário Francisco G. Heidmann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DURAND, T. Forms of Incompetence. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Theory development for competent-based management**. Greenwich, CT: JAI Press, 2000.
- DURANTE, D. A evolução da profissão secretarial por meio da pesquisa. In: DURANTE, D. **Pesquisa em Secretariado: cenários, perspectivas e desafios**. Passo Fundo: UPF Editora, 2012.
- 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. ANPAD, 1998. **Anais...** ANPAD, 1998.
- 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**, São Paulo, Edição Especial, p. 183-196, 2001.
- FLEURY, M. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. **As Pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- 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**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 30-57, dez 2013.
- LEAL, F.; DALMAU, M. B. L. Formação e perspectivas de atuação do secretário executivo no Brasil. In: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DE FORMAÇÃO PARA ASSISTENTES DE DIREÇÃO. Vila Nova de Famalicão, Portugal, abril, 2014. **Anais...**, Vila Nova de Famalicão, Portugal, 2014.
- LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: LE BOTERF, G. **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage. 1995.
- \_\_\_\_\_. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MAÇANEIRO, M.; KUHL, M. Estado da arte e rumo do conhecimento científico em Secretariado Executivo: Mapeamento e análise das áreas de pesquisa. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 157-188, dez. 2013.
- MEC Ministério da Educação. **Ofício n. 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2005.
- NONATO JUNIOR, R. Epistemologia do Secretariado Executivo: por uma teoria do conhecimento em Secretariado. **XVI CONSEC**. Brasília, DF: 2008.
- NONATO JUNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo: a fundação das ciências da assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.
- PIRES, A. *et al.* **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5. ed. Harlow, England: Pearson Education Limited, 2009.
- TOSTA, H. *et al.* Gestores universitários: Papel e competências necessárias para o desenvolvimento de suas atividades. In: XI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. Florianópolis, 2011. **Anais...** Florianópolis, 2011.
- ZANELLA, L. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: UFSC, 2009.
- ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2003.