



AS COMPETÊNCIAS DE SECRETÁRIOS QUE ATUAM NA GESTÃO PÚBLICA: PERCEPÇÕES DE GESTORES E PROFISSIONAIS

THE COMPETENCES OF SECRETARIES THAT ACT IN PUBLIC MANAGEMENT: MANAGER AND PROFESSIONAL PERCEPTIONS

Lis Soares Severino

Graduada em Secretariado Executivo pela Universidade Federal do Ceará (2004). Especialista em Gestão Universitária pela Universidade Federal do Ceará (2011). Atualmente é Secretária Administrativa da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará.

E-mail: lissoares72@gmail.com

Teresinha Maria Cavalcanti Cochrane

Graduada em Direito pela Universidade Federal do Ceará e em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Ceará, Especialista em Contabilidade pela Universidade Federal do Ceará, Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo. Atualmente é professora aposentada Adjunto II da UFC.

E-mail: cochrane@secrel.com.br

Francisca Daniele Ferreira

Mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará-UFC (2010). Graduada em Secretariado Executivo pela UFC (2002). Atualmente é Chefe da Unidade de Apoio Corporativo do Complexo Hospitalar da UFC/EBSERH.

E-mail: danielieferreira_7@hotmail.com

Conceição de Maria Pinheiro Barros

Doutorado em Educação, pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Bacharel em Secretariado Executivo pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Especialização em Comércio Exterior, pelo Centro Universitário Estácio do Ceará. Professora Adjunta da Universidade Federal do Ceará (UFC).

E-mail: conceicaompb@yahoo.com.br

AS COMPETÊNCIAS DE SECRETÁRIOS QUE ATUAM NA GESTÃO PÚBLICA: PERCEPÇÕES DE GESTORES E PROFISSIONAIS

Resumo: O conceito de gestão por competências emergiu na pauta das discussões da Administração Pública Federal, em virtude dos desafios enfrentados e da necessidade de sustentação das políticas de redefinição das instituições públicas, objetivando conferir-lhes eficiência e nível de excelência nos serviços prestados. Este trabalho objetiva analisar as competências de secretários que atuam na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará, na percepção de gestores e profissionais. Metodologicamente, possui abordagem qualitativa; quanto ao desenvolvimento no tempo, foi desenvolvida uma pesquisa longitudinal prospectiva. A coleta de dados foi realizada em duas etapas: a primeira fase em 2011 e a segunda em 2016, visando comparar os resultados e identificar possíveis evoluções em relação ao tema, tendo como instrumento de coleta de dados a aplicação de questionário. O universo da investigação foi composto por 48 servidores (secretários e gestores) lotados na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará em 2011 e 45 em 2016. A interpretação dos resultados foi feita à luz da teoria estudada por meio da técnica de análise de conteúdo. Após a análise dos resultados, inferiu-se que, diante dos desafios que se apresentam, a Administração Pública na Universidade percebe que a forma de gerenciamento do passado não é mais adequada ao atual contexto social e institucional. Assim, desperta para a necessidade de rever os mecanismos de capacitação, de modo a desenvolver nos servidores secretários as competências necessárias ao alcance de maior eficiência e de melhores resultados.

Palavras-chave: Gestão por competências. Administração Pública Federal. Secretariado.

THE COMPETENCES OF SECRETARIES THAT ACT IN PUBLIC MANAGEMENT: MANAGER AND PROFESSIONAL PERCEPTIONS

Abstract: The concept of competency management emerged from the discussions of the Federal Public Administration, due to the challenges faced and the need to sustain the policies of redefinition of public institutions, aiming to give them efficiency and level of excellence in the services provided. This paper aims to analyze the competencies of secretaries who work at the Faculty of Medicine of the Federal University of Ceará, in the perception of managers and professionals. Methodologically, it has a qualitative approach; a longitudinal prospective research was developed. Data collection was performed in two stages: the first phase was done in 2011 and the second in 2016, to compare the results and identify possible evolutions in relation to the topic, having as a data collection instrument the questionnaire application. The research universe was composed of 48 subjects (secretaries and managers) filled at the Faculty of Medicine of the Federal University of Ceará in 2011 and 45 in 2016. The interpretation of the results was made in light of the theory studied through the technique of content analysis. After analyzing the results, it was inferred that, given the challenges presented, the Public Administration at the University realizes that the way of managing the past is no longer adequate to the current social and institutional context. Thus, it awakens to the need to review the mechanisms of capacity, in order to develop in the secretarial servers the necessary skills to achieve greater efficiency and better results.

Key words: Management by competences. Federal Public Administration. Secretariat.

1 INTRODUÇÃO

Gestão por competências é um tema que vem sendo aprofundado por estudiosos (DUTRA, 2004, FLEURY; FLEURY, 2001, 2008) focalizando, entre outros aspectos, a identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos profissionais inseridos em uma sociedade cada vez mais dinâmica. Ao delinear o conceito de competências Fleury e Fleury (2001, p.185) a consideram como um:

[...]conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

O conceito de gestão por competências emergiu na pauta das discussões da Administração Pública Federal, em virtude dos desafios enfrentados e da necessidade de sustentação das políticas de redefinição das instituições públicas, objetivando conferir-lhes eficiência e nível de excelência nos serviços prestados. A Gestão por competências, em cumprimento ao Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), trouxe para a realidade do setor público conceitos característicos da iniciativa privada, como planejamento estratégico e inclusão de práticas de gestão com foco no incentivo e valorização ao desenvolvimento e no comprometimento das pessoas com os resultados institucionais.

No que tange à atuação do secretário na esfera pública Custódio, Ferreira e Silva (2008, p.12) consideram:

[...] a caracterização do profissional de secretariado como um agente potencializador do executivo e da instituição na qual está inserido. Assim, este profissional deve buscar constante treinamento em busca da excelência, flexibilidade e especialização.

A partir dessas considerações, emerge a questão norteadora desta pesquisa: quais são as competências necessárias à atuação do secretário de instituição educacional da esfera pública? Tem como objetivo analisar as competências de secretários executivos, na percepção de gestores e profissionais. Para tanto, considera-se o conceito de competências de Fleury e Fleury (2001, 2008) focalizando-se conhecimentos, habilidades e atitudes do secretário.

As atribuições do secretário no âmbito da Universidade Federal do Ceará (UFC), enquanto atividade-meio, exerce papel relevante no alcance dos objetivos institucionais, tendo sob a responsabilidade desse profissional, competências como: coordenação de equipes, gerenciamento de informações, captação de dados, elaboração de documentos, atendimento a usuários internos e externos, com retorno em tempo hábil, viabilizando aos gestores condições favoráveis ao desempenho das funções.

Percebe-se, entretanto, no âmbito da Faculdade de Medicina da UFC, lócus desta pesquisa, a existência de demanda por aprimoramento do trabalho e, em alguns contextos, observa-se o comprometimento da fluidez das atividades e procedimentos, em decorrência da ausência de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho da função. Além disso, observa-se a necessidade de ampliação e aprofundamento de pesquisas acerca das competências do secretário executivo. Entre os estudos que discutem essa temática, destacam-se pesquisas sobre o desenvolvimento de competências gerenciais do secretário executivo (LIMA; CANTAROTTI, 2010; BARROS *et. al.*, 2013), bem como abordagens acerca das competências secretariais em instituições educacionais da esfera pública (LEAL; DALMAU, 2014). Destaca-se a relevância desta investigação por possibilitar o aprofundamento da discussão acerca das competências necessárias ao secretário em uma instituição de ensino superior pública e oferecer subsídios empíricos com base na percepção de profissionais e gestores.

Este artigo está organizado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção aborda a gestão por competências na Administração Pública. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa. Na quarta seção, focalizam-se os resultados e discussões. A quinta seção expõe as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

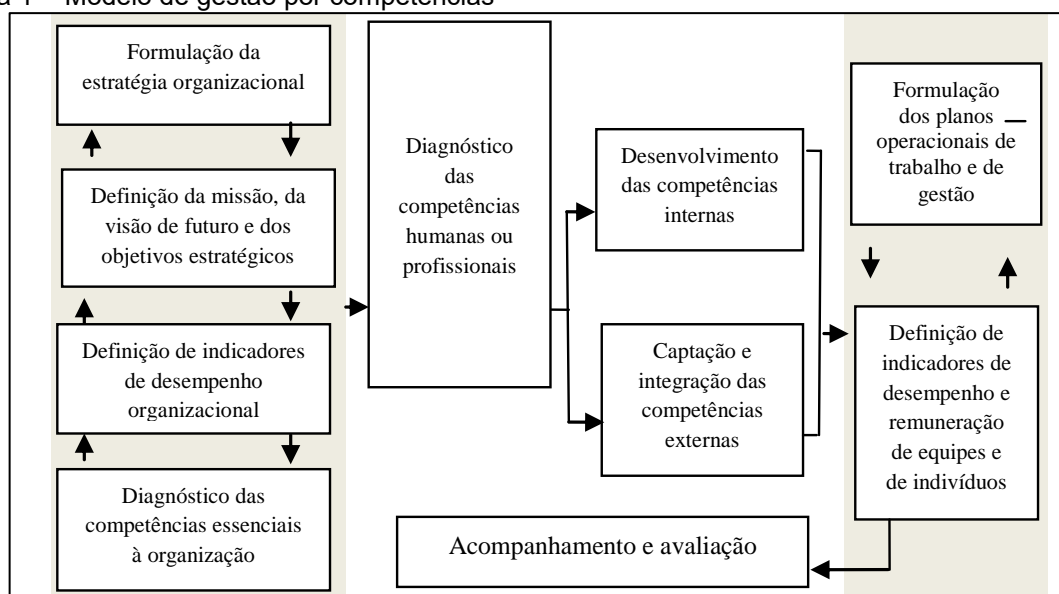
Para Leme (2005) gestão por competências é uma ferramenta que surgiu para auxiliar as empresas a definirem o que elas precisam buscar e treinar em seus

funcionários, ou seja: identificar as competências que uma função precisa; identificar as competências que o colaborador possui; fazer a comparação desses levantamentos identificando a lacuna *gap*¹, e, a partir daí, traçar um plano de atuação.

Dessa forma, a gestão por competências pode ser entendida como um modelo gerencial que propõe a melhoria da gestão organizacional, por meio da capacitação de colaboradores com foco nas competências, a saber: conhecimentos que se relacionam à formação acadêmica e/ou conhecimento teórico; as habilidades, que dizem respeito à prática, vivência, experiências adquiridas e as atitudes representadas pelas emoções, valores e sentimentos das pessoas. Conforme Brandão e Guimarães (2001) diversas empresas adotam a gestão por competências com o intuito de orientar seu empenho para o planejamento, captação e avaliação nos vários níveis da organização (individual, grupal e organizacional).

Desse modo, as pessoas poderão agregar valor à empresa, o que representa melhor qualidade na programação do futuro da organização. Faz-se relevante que o processo de identificação e adequação das competências essenciais ao negócio seja contínuo, pois elas se alteram conforme o caráter dinâmico do mercado no qual a organização se insere. Na esfera pública, destaca-se o modelo de Gestão por Competências proposto por Pires *et al.* (2005) apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo de gestão por competências



Fonte: Pires (2005, p. 21)

¹Entenda-se que o *gap* é a distância existente entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as já existentes no desempenho do colaborador.

Observa-se nesse modelo que a Gestão por Competências se fundamenta na estratégia da organização e requer o diagnóstico das competências das pessoas que a compõem. A partir do seu mapeamento podem ser realizados planos de gestão e indicadores de desempenho que necessitam de constante avaliação.

No âmbito da Administração Pública Federal, a orientação para a implantação do Sistema de Gestão por Competências foi determinada pelo Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, ao instituir a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Este Decreto estabeleceu como instrumentos para a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e o sistema de gestão por competências, cuja responsabilidade pelo desenvolvimento e implantação foi delegada à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2006).

No artigo 2º, inciso II, do Decreto 5.707 a gestão por competências foi assim conceituada:

Gestão por competências: 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, p. 1).

Segundo Fleury e Fleury (2008), a assimilação do modelo de gestão estratégica de recursos humanos, no Brasil, é demonstrada em pesquisas de profissionais da área de Recursos Humanos e em estudos de caso realizados nas empresas brasileiras. Esse modelo refere-se à inclusão de práticas de gestão com foco no incentivo e valorização ao desenvolvimento e no comprometimento das pessoas com os resultados institucionais. Citando a pesquisa *Delfi – RH 2010*, Fleury e Fleury (2008) ressaltam que a maior dificuldade encontrada pelas empresas pesquisadas é alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho às estratégias de negócio e aos objetivos organizacionais. Por esse motivo, o modelo de gestão por competências tem sido indicado, com frequência, nas intenções de modernização da forma de gerir os recursos humanos, podendo ser implementado na administração pública de modo que possibilite mudanças e modernizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa na qual o “pesquisador vai a campo, buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes”. (GODOY, 1995, p. 21). Quanto ao desenvolvimento no tempo, foi desenvolvida uma pesquisa longitudinal prospectiva com o intuito de “[...] estudar um processo ao longo do tempo para investigar mudanças [...]”. (HOCHMAN et. al., 2005, p. 3). Dessa maneira, a coleta de dados foi realizada em duas etapas: a primeira fase foi feita em 2011 e a segunda, em 2016, visando comparar os resultados e identificar possíveis evoluções em relação ao tema.

O estudo foi feito a partir de um levantamento bibliográfico e coleta de dados por meio de questionário. O universo da investigação foi composto por 48 servidores em 2011 e 45 servidores em 2016, lotados na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará, sendo 20 secretários e 28 gestores em 2011 e 17 secretários e 28 gestores em 2016, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Participantes da pesquisa

Categoria	População		Quantidade de participantes	
	2011	2016	2011	2016
Gestores	28	28	12	11
Secretários	20	17	13	13

Fonte: Dados da pesquisa

Para a seleção dos secretários foram estabelecidos os seguintes critérios: a) ser servidor técnico-administrativo; b) estar lotado na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará; c) exercer o cargo de secretário executivo ou assistente em administração, no exercício da função de secretário; e d) acessibilidade. Cabe esclarecer que ao reportar-se ao secretariado da Faculdade de Medicina, este texto refere-se aos servidores que exercem o cargo de secretários nas diversas instâncias da Faculdade, sejam eles secretários executivos ou assistentes em administração, no exercício da função de secretário.

Os requisitos definidos para a seleção dos gestores foram: a) estar lotado na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará; b) exercer função de gestão; c) coordenar atividades de servidores que exerçam o cargo de secretário executivo ou assistente em administração, no exercício da função de secretário e d) acessibilidade.

O questionário utilizou a escala tipo *Likert* – nomeada em homenagem a seu criador, *RensisLikert* – de 5 pontos onde, conforme Oliveira (2001), os participantes informam qual seu grau de concordância ou discordância sobre afirmações relacionadas com o objeto pesquisado. As alternativas de resposta das questões do questionário aplicado eram: discordo totalmente, discordo um pouco, indiferente, concordo em parte e concordo totalmente.

O questionário continha 16 perguntas organizadas de forma que, uma pergunta se referia à importância que o entrevistado dava a determinada competência, e a pergunta seguinte se referia a quanto o entrevistado avaliava o domínio da competência, no profissional. As perguntas dos questionários aplicados aos gestores e aos secretários foram adaptadas, de modo que a avaliação do domínio fosse direcionada para que os secretários respondessem às perguntas de forma auto avaliativa e os gestores respondessem avaliando os secretários com os quais interagem.

As oito competências consideradas no questionário foram selecionadas do quadro de descrição de competências, utilizado para o delineamento do perfil profissional do Secretariado no âmbito da UFC, elegendo-se aquelas de maior relevância para o bom desempenho das atividades secretariais, quais sejam: habilidade com informática, domínio da Língua Portuguesa e facilidade de redigir com clareza e concisão, capacidade de se comunicar por escrito e oralmente em idioma estrangeiro, habilidade para o gerenciamento de informações, comprometimento com as demandas de trabalho, motivação para executar a função de secretário, visão sistêmica da Universidade, posse de bom trânsito nas instâncias da Universidade. A interpretação dos resultados foi feita à luz da teoria estudada por meio da técnica de análise de conteúdo em três etapas: pré-análise, leitura geral; exploração, organização dos dados e categorização (BARDIN, 2011).

4ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, a coleta de dados teve o intuito de conhecer o perfil dos participantes. Em 2011, o grupo de secretários participantes da pesquisa compôs-se de servidores com média de 21 anos de serviço (variando entre 3 e 42 anos), mas, que exercem a atividade de secretário há 12,5 anos (variando de 3 a 30 anos); desses, 25% não ingressaram no serviço público por concurso, e quanto ao nível máximo de formação, 17% possuíam ensino médio, 33% eram graduados, 33% possuíam especialização e 17% mestrado.

Com relação aos gestores que contribuíram nesta fase da pesquisa, o tempo médio de serviço era 27 anos (variando de 12 a 36 anos), com média de 10 anos (variando de 2 a 28 anos) em função de gestão, todos ingressos no serviço público por concurso e 92% com nível de formação de doutorado.

Em 2016, participaram servidores secretários com média de 19 anos de serviço (variando entre 1 e 36 anos), mas que exercem a atividade de secretário há 12,5 anos (variando de 1 a 23 anos); desses, 15,4% não ingressaram no serviço público por concurso, e quanto ao nível máximo de formação, 30,8% eram graduados, 61,5% possuíam especialização e 7,7% mestrado.

Comparando o perfil da amostra de secretários participantes da pesquisa em 2011 e em 2016 considera-se relevante destacar o decréscimo no tempo médio de serviço, o aumento de 10% no número de secretários ingressos no serviço público através de concurso e a progressão de 33% para 61,5% de profissionais com o nível de especialização.

Quanto ao perfil dos gestores participantes, o tempo médio de serviço foi 19,5 anos (variando de 02 a 39 anos), com média de 2,3 anos (variando de 1 a 05 anos) em função de gestão, todos ingressos no serviço público por concurso e 91% com nível de formação de doutorado. Os resultados apresentados serão os coletados na pesquisa de 2016 e a análise comparativa com os dados de 2011 se dará nos itens em que se observou alteração relevante.

Em seguida, buscou-se conhecer as percepções dos participantes acerca da relevância do conhecimento de informática para a função de secretário e a percepção de domínio dessa competência no cotidiano de trabalho, sob a perspectiva do gestor

e dos secretários. Sob o aspecto de julgamento da relevância, 100% dos gestores e 85% dos secretários concordaram totalmente, que é muito importante ter habilidade para trabalhar com programas de informática. Outros 15% dos secretários concordaram em parte, e 8% dos gestores discordaram totalmente.

No entanto, entre os gestores, apenas 27% concordaram totalmente, e 45% concordaram em parte que os secretários tenham o conhecimento de informática adequado ao atendimento das demandas de trabalho. Também 27% deles discordaram um pouco. Na visão dos secretários, 38% concordaram totalmente e 46% concordaram em parte, que possuem o domínio de informática adequado. 15% discordaram totalmente.

Considerando os 15% de secretários que discordou totalmente do domínio de informática, percebe-se uma lacuna na necessidade de capacitação nessa área. Ressalte-se, também, que em 2011 8% dos gestores julgaram sem importância o uso de informática pelos secretários, e em 2016, 100% dos gestores concordaram totalmente com a importância dessa habilidade. Ratifica-se assim que, atualmente, esta habilidade é fundamental para quase todas as práticas de secretaria. O domínio de ferramentas tecnológicas é apontado por Leal e Moraes (2017, p.157) como uma das competências necessárias ao secretário que atua na educação superior por meio da “habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; utilização, maximização e otimização de recursos tecnológicos”. Dessa maneira, é fundamental que os secretários atuantes em instituições de ensino superior busquem preencher este hiato.

Outro aspecto investigado refere-se ao conhecimento da Língua Portuguesa e à habilidade para redigir com clareza e concisão. Em relação a esta competência, 100% dos gestores e 85% dos secretários concordaram totalmente que é muito importante o domínio da Língua Portuguesa. No entanto, entre os gestores, apenas 18% concordaram totalmente e 36% concordaram, em parte, que os secretários tenham um bom domínio da Língua Portuguesa, enquanto 77% dos secretários se consideraram com um bom domínio do Português. Atente-se para o fato de que 45% dos gestores discordaram que os secretários possuam um bom domínio da Língua Portuguesa, enquanto nenhum secretário se autoavaliou dessa forma. Esse percentual de discordância dos gestores elevou-se de 8% em 2011 para 45% em

2016. Com relação à importância do conhecimento em Língua Estrangeira para o cargo de secretário, 18% dos gestores e 8% dos secretários concordaram totalmente que é muito importante ser capaz de se comunicar em um outro idioma. Porém, 64% dos gestores discordam totalmente que seus secretários possuam essa capacidade plena. Entre os secretários, 15% concordaram em parte e 54% discordou totalmente que tenham conhecimento de outro idioma estrangeiro. Esse resultado, apontado nos dados das pesquisas de 2011 e 2016, sugere a necessidade de capacitação nessa área, levando-se em consideração que a Universidade mantém constante intercâmbio com outros países. A relevância de domínio de Língua Estrangeira para os secretários é enfatizada por Santos (2012, p. 98) ao afirmar que esses profissionais devem:

[...] estar aptos a atuar de forma a assessorar eficientemente dirigentes de organizações públicas ou privadas, ou ainda, de agir autonomamente e com sucesso num cenário de mudanças constantes como o da era contemporânea.

Quanto à habilidade de gerenciamento de informações, 100% dos gestores e 92% dos secretários concordaram totalmente, que é muito importante para o secretário possuir habilidade de gerenciamento de informações. No entanto, entre os gestores apenas 27% concordaram totalmente e 36% concordaram em parte, que os secretários dominem essa habilidade. Na autoavaliação dos secretários, 54% informou concordar totalmente com o fato de que possuem habilidade para gerenciar informações. Este resultado corrobora a percepção de Custódio, Ferreira e Silva (2008) ao salientarem que o secretário atuante em instituição pública necessita do capital intelectual de forma que possa transformar informação em conhecimento. Barros, Silva e Ferreira (2015, p. 160) ressaltam que no papel de mentor esse profissional possui a competência de desenvolvimento dos empregados na qual deve “trocar informações, fatos, ideias e significados, usando-os para informar, coordenar e motivar as pessoas”.

Quanto à atitude de comprometimento dos secretários com suas demandas de trabalho, 100% dos gestores e 85% dos secretários concordaram totalmente, com sua relevância para a função. Relativo ao domínio dessa habilidade, detectou-se que 55% dos gestores concordaram totalmente e 27% concordaram em parte com a afirmação de que os secretários têm bom compromisso com as demandas de trabalho do setor,

o que representa uma avaliação positiva dos gestores. É pertinente observar que os secretários foram unânimes no entendimento de que o comprometimento é uma atitude importante para a boa realização de suas funções e quase unânimes ao se autoavaliarem sob esse aspecto. Falta de compromisso não foi apontada pelos gestores, nem pela autoavaliação dos secretários, indicando um resultado positivo em relação ao tema desta pesquisa. A atitude de comprometimento está relacionada à gestão de pessoas considerada como

[...] a parte mais sensível da gestão escolar. Isso devido ao comprometimento com as pessoas, a solução dos problemas de convivência e monitoramento do desenvolvimento das atividades exercidas pelo quadro docente, discente e administrativo (GIANINI; GERARDIN JÚNIOR, 2010, p. 43).

Quanto à atitude de motivação dos secretários para o exercício de suas funções, 91% dos gestores e 77% dos secretários concordaram totalmente com a afirmativa de que para exercer suas atividades com eficiência, os secretários precisam estar motivados para o trabalho. No entanto, somente 54% dos secretários concordaram totalmente com a afirmação de que estão bem motivados e 8% discordaram um pouco, enquanto 45% dos gestores concordaram totalmente com a afirmação de motivação em seus secretários.

O índice de desmotivação para o trabalho, segundo a autoavaliação dos secretários, apresentou-se como uma variável passível de verificação mais detalhada, com vistas ao diagnóstico das causas e intervenção direcionada. Entretanto, percebe-se que houve decréscimo de 15% desse percentual, se comparadas às sondagens realizadas em 2011 e 2016. Sob esse aspecto, Oliveira e Lohmann (2010, p.32) salientam o fato de o secretário estar

[...] diretamente ligado ao recurso humano e possuir condições de trabalhar com a motivação do colaborador, melhorando o desempenho do grupo, facilita sua adaptação às necessidades da instituição.

Para Barros, Silva e Ferreira (2015) uma das formas de se obter maior motivação e compromisso do secretário com a instituição é a gestão participativa visto que emerge a oportunidade de cooperação nas decisões organizacionais.

Na competência de visão sistêmica da Universidade, 82% dos gestores e 77% dos secretários concordaram totalmente em que ter visão sistêmica é muito importante

para que o secretário exerça suas funções com eficiência. No entanto, entre os gestores, 9% concordaram totalmente e 55% concordaram em parte, em que os secretários tenham conhecimento sistêmico da Universidade. Saliente-se que 18% discordaram totalmente e outros 18% discordaram em parte de que os secretários tenham visão sistêmica da Universidade. Entre os secretários, 8% concordaram totalmente e 69% concordaram em parte, com a afirmação sobre sua visão sistêmica da Universidade. Para Oliveira e Lohmann (2010, p.139), a capacidade de articulação em todos os níveis da instituição possibilita uma visão global das

[...] peculiaridades das relações entre as várias categorias de funcionários da instituição, conquistando acolhimento e liderança no trabalho em equipe, visando a um esforço simultâneo em prol de um objetivo único.

Leal e Moraes (2017, p. 157) ressaltam que o “conhecimento e visão geral da organização (missão, cultura, valores, estrutura, atividades, hierarquia)”.

A pesquisa analisou a habilidade de estabelecer bom relacionamento com as demais instâncias da Universidade, o que mensura, também, a atitude de boa relação interpessoal no trabalho. Nessa competência, 73% dos gestores e 38% dos secretários concordaram totalmente em que o bom trânsito em todas as instâncias da Universidade seja relevante para o exercício da função. No entanto, 18% dos gestores e 31% dos secretários concordaram totalmente que os profissionais possuam essa habilidade. Este resultado denota que, na visão dos gestores, embora reconheçam a importância do bom trânsito nas instâncias da Universidade, há uma lacuna na prática dos participantes desta pesquisa.

É necessário considerar que as instituições de ensino federais “[...] necessitam, portanto, de profissionais dotados de competências técnicas e comportamentais, capazes de atuarem como agentes de mudanças [...]” (LEAL; MORAES, 2017, p. 157) e, dessa maneira, é possível a construção de equipes a partir do empenho para que um grupo de pessoas se torne uma equipe de trabalho (BARROS; SILVA; FERREIRA, 2015). Assim, os secretários precisam direcionar esforços para o desenvolvimento de boas relações interpessoais, a fim de melhorar a qualidade dos processos de gestão na Universidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta investigação resultou em algumas reflexões acerca das competências de secretários executivos que atuam na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará, na percepção de gestores e profissionais. Por meio de um estudo longitudinal prospectivo, foi possível realizar uma síntese comparativa dos resultados alcançados neste estudo e responder ao questionamento: quais são as competências necessárias à atuação do secretário de instituição educacional da esfera pública? Entre as principais competências destacam-se: conhecimentos na área de informática, visão sistêmica da Universidade, domínio de idiomas estrangeiros e domínio da Língua Portuguesa.

A percepção da necessidade de capacitação na área de Informática foi minimizada na pesquisa de 2016, a qual na visão dos gestores, foi avaliada como satisfatória; a capacidade de gerenciamento de informações foi apontada por todos os secretários e pelos gestores como muito importante, sendo que o nível de domínio foi considerado satisfatório pela maioria dos participantes; a minoria dos secretários participantes informou possuir desmotivação para exercer as funções, apesar de terem sido unânimes ao atribuir alto grau de importância à motivação.

Sugere-se um plano de capacitação, avaliação e possibilidade de progressão por mérito, resultando em ascensão funcional, além de intervenções que levem à valorização profissional; a competência de comprometimento dos secretários com as demandas de trabalho foi avaliada satisfatoriamente, tanto pelos gestores como pelos secretários.

Na visão sistêmica da Universidade, comparando a percepção dos gestores à autoavaliação dos secretários, ficou evidenciado um grau de discordância que pode ser indício de que o secretário não esteja percebendo a importância do estabelecimento das conexões necessárias à realização de suas atividades com eficiência; o bom trânsito nas instâncias da Instituição apresentou-se como uma das competências que necessita de melhor empenho por parte dos profissionais de Secretariado, no sentido de buscar uma maior inserção nos vários setores e processos que compõem a estrutura organizacional da Universidade.

No que se refere à competência relativa ao domínio de idiomas estrangeiros, tanto os gestores como os secretários a classificaram como muito importante para o trabalho eficiente dos secretários, mas o nível de domínio avaliado por ambos revela capacidade insatisfatória dessa habilidade. O distanciamento entre demanda e capacidade justificaria uma intervenção institucional, objetivando oferecer oportunidades de capacitação.

Na competência de domínio da Língua Portuguesa detectou-se desnível entre a avaliação dos gestores que consideram a habilidade em nível de domínio menor que a autoavaliação dos secretários. Desse modo, para sanar a deficiência, além da existência de oportunidades de capacitação, seria necessária a sensibilização dos profissionais para a necessidade de aperfeiçoamento.

Infere-se, portanto, a partir da análise das competências de secretários executivos, na percepção de gestores e profissionais, que diante dos desafios que se apresentam, a Administração Pública na Universidade percebe que a forma de gerenciamento do passado não é mais adequada ao atual contexto social e institucional. Assim, desperta para a necessidade de rever os mecanismos de demanda por capacitação, de modo a desenvolver nos servidores secretários as competências necessárias ao alcance de maior eficiência e de melhores resultados.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, Conceição de Maria Pinheiro et al. As Competências Gerenciais Desenvolvidas pelos Secretários Executivos. **Revista de Gestão e Secretariado: GeSec**, São Paulo, v. 4, n. 2, p.25-47, 2013. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/131>>. Acesso em: 30 jul. 2017.

BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; SILVA, Joelma Soares da; FERREIRA, Francisca Daniele. Gestão secretarial: delineando atividades, funções e competências gerenciais. **Geecont**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p.140-171, 2015. Disponível em: <<http://www.ojs.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/1626/2637>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Gestão de Competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas de um mesmo construto?. **Revista de**

Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, 2001. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2017.

BRASIL. **Decreto nº 5707 de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/decreto/d5707.html. Acesso em 20 mar. 2016.

CUSTÓDIO, Conceição de Maria Pinheiro Barros.; FERREIRA, Francisca Daniele.; SILVA, Luiza Virgínia de Castro e. O profissional de secretariado na gestão pública: um Estudo de caso na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará (UFC). **Secretariado Executivo em Revista**, v. 4, 2008, p. 1-14. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1770/1178>. Acesso em: 12 jan. 2017.

DUTRA, Joel Souza *et al.* Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas com base em competências**. 8. ed. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Edição Especial 2001, p. 183-196. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2017.

GIANINI, Viviana Cristina; GERARDIN JUNIOR, Ubirajara. Gestão Educacional: a atuação do profissional secretário nas organizações educacionais. **Gesec – Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 1, n. 2, p.32-52, jul./dez. 2010. Semestral. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/32/81>>. Acesso em: 09 ago. 2017.

GODOY, Arilda Schimidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, 1995, p. 20-29. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004. Acesso em: 8 ago. 2017.

HOCHMAN, Bernardo.; NAHAS, Fabio Xerfan.; OLIVEIRA FILHO, Renato Santos de.; FERREIRA, Lydia Masako. Desenhos de pesquisa. **Acta Cirúrgica Brasileira**, v. 20 (Supl. 2), 2005, p. 1-8. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-86502005000800002. Acesso em: 10 ago. 2017.

LEAL, Fernanda Geremias.; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 5, n. 3, 2014, p. 143-174. Disponível em:

<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/289>. Acesso em: 9 ago. 2017.

LEAL, Fernanda Geremias.; MORAES, Mário Cesar Barreto. Perspectivas de atuação do secretário executivo na gestão da internacionalização da educação superior. **Revista de Gestão e Secretariado -GeSec**, São Paulo, v. 8, n. 1, jan./abr. 2017, p. 138-167. Disponível em:
<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/575>. Acesso em: 10 ago. 2017.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências:** mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, Thays Ferreira.; CANTAROTTI, Aline. A formação e a construção de competências para a atuação do profissional de secretariado executivo – um estudo de caso em uma Empresa Júnior. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 1, n. 2, jul./dez. 2010, p. 94-122. Disponível em:
<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/download/17/84>. Acesso em: 10 ago. 2017.

OLIVEIRA, Andréia Jung Guidio Ribeiro de.; LOHMANN, Mônica Roberta. O profissional de Secretariado Executivo no suporte à gestão escolar. **Revista Intersaberes**, Curitiba, ano 5, n. 9, 2010, p. 132-143. Disponível em:
<https://www.uninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/view/194/153>. Acesso em: 10 ago. 2017.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Administração OnLine: Prática - Pesquisa - Ensino**, São Paulo, v. 2, n. 2, p.1-19, abr./Não é um mês valido! 2001. Trimestral. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm>. Acesso em: 18 jan. 2011.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

SANTOS, Marcos Pereira dos. Importância do domínio de línguas estrangeiras pelos profissionais de secretariado executivo para atuação no mercado de trabalho em tempos de globalização: uma abordagem crítico-reflexiva. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 3, n. 1, 2012, p 94-108. Disponível em:
<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/82>. Acesso em: 10 ago. 2017.