



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA
AFRO-BRASILEIRA
DIREÇÃO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**CHIRLEY LIMA DA SILVA, DENISE VASCONCELOS LANDIM, EMANUELLE
ANDREZZA VIDAL DOS SANTOS**

**REALIDADE LABORAL DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO
EXECUTIVO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**Redenção – Ceará
2015**



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA
AFRO-BRASILEIRA
DIREÇÃO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTANCIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**CHIRLEY LIMA DA SILVA, DENISE VASCONCELOS LANDIM, EMANUELLE
ANDREZZA VIDAL DOS SANTOS**

**REALIDADE LABORAL DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO
EXECUTIVO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Especialização em
Gestão Pública da Universidade da
Integração Internacional da Lusofonia
Afro-Brasileira como parte dos requisitos
para a obtenção do título de Especialista.

Prof. Orientador: Dr. Leandro de Proença Lopes

**Redenção – Ceará
2015**

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catalogação na fonte**

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

S581r Silva, Chirley Lima da.

Realidade laboral do profissional de secretariado executivo na Universidade Federal do Ceará. / Chirley Lima da Silva; Denise Vasconcelos Landim; Emanuelle Andrezza Vidal dos Santos. Redenção, 2015.

64 f. ; 30 cm.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Dr. Leandro de Proença Lopes.
Inclui Gráficos e Referências.

1. Práticas de escritórios. 2. Secretariado Executivo. I. Título. II. Landim, Denise Vasconcelos. III. Santos, Emanuelle Andreza Vidal dos.

CDD 651.3741

A Deus,
à nossa família.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e pela oportunidade à nos concedida de concluirmos esse curso.

A nossa família pela dedicação e apoio durante nossa trajetória.

Ao nosso Orientador Leandro de Proença Lopes, pelos ensinamentos e pelo auxílio durante essa caminhada.

Aos professores Robério Américo do Carmo Souza e Joelma Soares da Silva, por aceitarem o convite de fazer parte desta banca.

Aos profissionais que colaboraram com esta pesquisa.

“Necessitamos uns dos outros para sermos nós mesmos”.

(Santo Agostinho)

RESUMO

Nos últimos anos, o profissional de Secretariado Executivo tem conquistado seu lugar nas organizações públicas e privadas, tornando-se uma peça importante dentro delas. Esse profissional, que antes atuava prioritariamente no setor privado, passou a desenvolver suas atribuições no contexto organizacional da educação superior pública. Por isso, é necessário expandir os estudos sobre as competências requeridas e praticadas por ele dentro das Instituições Federais de Ensino Superior. Este trabalho tem como objetivo analisar a realidade laboral dos profissionais de Secretariado Executivo dentro da Universidade Federal do Ceará (UFC), que aqui servirá de *locus* para o desenvolvimento da pesquisa. Os principais teóricos utilizados neste trabalho foram Nonato Júnior (2009), Neiva e D'Elia (2009), Sousa (2014), que irão tratar da profissão de secretariado executivo e suas competências. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, apoiada nos seguintes procedimentos metodológicos, levantamento bibliográfico, pesquisa de campo e documental. Para a coleta das informações utilizou-se duas técnicas: a entrevista narrativa e aplicação de questionário. A interpretação dos dados foi feita por meio da análise do conteúdo dos questionários respondidos pelos participantes da pesquisa e a análise do discurso da narrativa do servidor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Após a análise dos resultados inferiu-se que no que concerne à realidade laboral dos profissionais de Secretariado Executivo que atuam na UFC, as competências requeridas ao profissional de Secretariado Executivo, a partir do que encontra-se descrito no Plano de Cargos e Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação, estão sendo praticadas por esses profissionais.

Palavras-chave: Competências, Realidade Laboral, Secretariado Executivo.

ABSTRACT

In recent years, the Executive Secretary of the professional has earned its place in public and private organizations, making it an important part in them. This professional, who previously worked primarily in the private sector started to develop its functions in the organizational context of public higher education. So it is necessary to expand studies of the competencies required and practiced by him within the Federal Institutions of Higher Education. This work aims to analyze the labor reality of the Executive Secretariat of professionals within the Federal University of Ceará, which here serve as a locus for the development of research. The theoretical main used in this work were Nonato Júnior (2009), Neiva e D'Elia (2009), Sousa (2014), who will address the executive secretarial profession and their skills. It is a qualitative research, based on the following methodological procedures, literature, field research and documentary. To collect the information we used two techniques: the narrative interview and questionnaire. Data interpretation was done by analyzing the content of the questionnaires completed by the participants of the survey and analysis of the speech of the Dean of Personnel Management server narrative. After analyzing the results it was inferred that with regard to labor reality of the Executive Secretariat of professionals working in the UFC, the skills required for professional Executive Secretariat, from what is described in Plan for jobs and career of administrative technical education are being practiced by these professionals.

Keywords: Skills, Reality Labour, Executive Secretariat.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CODEC	Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação
FG	Função Gratificada
IES	Instituições de Ensino Superior
LDB	Lei da Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério de Planejamento Orçamento e Gestão
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PUCRCE	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
SE	Secretário Executivo
TAE	Técnico Administrativos em Educação

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos Secretários Executivos.....	33
Gráfico 2 – Idade dos Secretários Executivos.....	34
Gráfico 3 – Formação acadêmica – Graduação.....	35
Gráfico 4 – Formação acadêmica – Pós-Graduação.....	36
Gráfico 5 – Capacitação na área de atuação.....	37
Gráfico 6 – Tempo no cargo de secretário executivo na UFC.....	38
Gráfico 7 – Local/Área em que o secretário executivo atua.....	39
Gráfico 8 – Recebimento de gratificação.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Evolução da profissão de secretário ao longo das décadas.....	07
Quadro 02 - Classificação Brasileira de Ocupações – CBO - Secretariado Executivo.....	08
Quadro 03 – Conceitos de competência.....	14
Quadro 04 – Dimensões da habilidade intelectual.....	17
Quadro 05 – Nove habilidades físicas básicas.....	17
Quadro 06 – Perfil do profissional de Secretariado.....	20
Quadro 07 – Atuação do profissional secretário.....	24
Quadro 08 – Descrição do Cargo de Secretário Executivo.....	26
Quadro 09 – Principais desafios enfrentados pelo SE no cotidiano de trabalho.....	44
Quadro 10 – Atividades de acordo com o PCCTAE.....	46

**CHIRLEY LIMA DA SILVA, DENISE VASCONCELOS LANDIN, EMANUELLE
ANDREZZA VIDAL DOS SANTOS**

**REALIDADE LABORAL DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO
EXECUTIVO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Especialização em
Gestão Pública da Universidade da
Integração Internacional da Lusofonia
Afro-Brasileira como parte dos requisitos
para a obtenção do título de Especialista.

Prof. Orientador: Dr. Leandro de Proença
Lopes.

Aprovada em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Leandro de Proença Lopes (Orientador)
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia
Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Me. Joelma Soares da Silva (Membro)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Robério Américo do Carmo Souza (Membro)
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia
Afro-Brasileira (UNILAB)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	02
2 A PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO	05
2.1 Secretariado Executivo, um pouco de história	05
2.2 Regulamentação da profissão e formação acadêmica	07
2.3 Atuação do Secretário Executivo no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil	10
3 COMPREENSÃO DE COMPETÊNCIAS	13
3.1 Evolução do conceito de competência	13
3.2 O saber, o saber fazer e o saber agir	16
3.3 As novas competências do Profissional de Secretariado Executivo	19
3.4 O saber, o saber fazer e o saber agir do Secretário Executivo	21
3.5 As competências exigidas ao profissional de Secretariado Executivo em uma Instituição de Ensino Superior	26
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
4.1 Delineamento da Pesquisa	28
4.2 Instrumento de pesquisa	29
4.3 Seleção dos participantes da pesquisa	30
4.4 Análise dos Dados	31
5 ANÁLISE DOS DADOS	33
5.1 Caracterização dos respondentes	33
5.1.1 Gênero e Idade	33
5.1.2 Formação Acadêmica e Capacitação	34
5.1.3 Tempo de Exercício no cargo, local/área de atuação e gratificação	37
5.2 Competências dos secretários executivos	41
5.3 Competências Requeridas <i>versus</i> Competências Praticadas	45
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados – Questionário	58
APÊNDICE B – Instrumento de Coleta de Dados – Roteiro para a entrevista	60
APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	61
APÊNDICE D – Demonstrativo de Secretários Executivos lotados na Universidade Federal do Ceará até Novembro de 2015	63

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mercado de trabalho tem se tornado cada vez mais dinâmico e globalizado, por conseguinte, as organizações necessitam potencializar todos os tipos de recursos e meios que estão ao seu alcance, tendo em vista garantir sua sobrevivência. Esta realidade tem proporcionado grandes transformações também no que tange à gestão de pessoas, pois, a necessidade de desenvolver novas competências individuais e organizacionais como resposta às necessidades das organizações atuais pode ser uma fator determinante para que os profissionais consigam ingressar e permanecer no mercado de trabalho.

Nesse contexto, algumas profissões têm ganhado destaque no cenário organizacional de hoje. O profissional de Secretariado Executivo, por exemplo, tem conquistado seu lugar nas organizações públicas e privadas, tornando-se uma peça importante dentro delas, desenvolvendo não somente atividades operacionais, mas ocupando posições estratégicas e participando ativamente na consecução dos objetivos institucionais (CASTELO, 2007).

O profissional de Secretariado Executivo ingressou nas Instituições de Ensino Superior (IES) por meio de concurso público após a implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), através da Lei nº 11.091, de 11 de janeiro de 2005, com isso esses profissionais, que antes atuavam prioritariamente no setor privado, passaram a desenvolver suas atribuições no contexto organizacional da educação superior pública, sendo os responsáveis pelo assessoramento aos dirigentes dessas Instituições (LEAL e DALMAU, 2014).

Contudo, por serem profissionais que começaram recentemente a conquistar seu espaço dentro das instituições públicas, pode ocorrer que os secretários executivos possam ser alocados junto a gestores que ainda não tenham um profundo conhecimento da profissão, ou até mesmo em setores com que não necessitem desses profissionais, podendo gerar assim, uma subutilização de todas as competências pertinentes ao cargo ou, até mesmo, um certo desvio de função.

Estudos têm sido desenvolvidos para apresentarem as novas competências dos profissionais de Secretariado Executivo (NEIVA e D'ELIA, 2009), ou mesmo no intuito de exporem as características da profissão e sua relevância (NONATO JUNIOR, 2009), porém, percebe-se uma necessidade de expansão dos estudos sobre a atuação desses

profissionais dentro das IES para averiguação de quais atividades estão sendo realmente desenvolvidas por eles e se essas são, de fato, atribuições pertinentes à profissão.

Esses estudos são importantes para que o “achismo no saber fazer secretarial”, como expõe Nonato Júnior (2009), possa ser suprimido do contexto organizacional, seja nos setores público ou privado, a fim de que o profissional de Secretariado Executivo seja reconhecido como portador de um conhecimento específico, essencial para a realização das atividades a ele confiadas.

A partir dessas reflexões, este estudo pretende responder ao seguinte questionamento: qual a realidade laboral dos profissionais de Secretariado Executivo dentro da Universidade Federal do Ceará (UFC)? Pode-se ainda relatar que o que motivou esta pesquisa foi o interesse em investigar essa realidade laboral dos secretários executivos por haver uma desconfiança de que esses profissionais pudessem estar sendo subutilizados em sua atuação no serviço público, uma vez que o ingresso deles nesse tipo de organização é recente e também em consequência das mudanças cada vez mais perceptíveis no perfil desses profissionais no que tange às competências necessárias para sua atuação.

O objetivo principal desse estudo, portanto, é de analisar a realidade laboral dos profissionais de Secretariado Executivo dentro da Universidade Federal do Ceará, que aqui servirá de *locus* para o desenvolvimento da pesquisa.

Para que o objetivo principal seja alcançado, foram definidos três objetivos específicos descritos abaixo:

- a) Conhecer a profissão de Secretariado Executivo e as competências requeridas para o exercício da profissão na Universidade Federal do Ceará.
- b) Identificar as competências praticadas no exercício da profissão de Secretariado Executivo na Universidade Federal do Ceará.
- c) Comparar as competências requeridas e as praticadas no exercício da profissão de Secretariado Executivo na Universidade Federal do Ceará.

A relevância do estudo reside, principalmente, na possibilidade apresentar o cenário laboral do profissional de Secretariado Executivo dentro de uma IES, no intuito de tentar promover uma melhor compreensão da profissão dentro desse contexto, bem como de incitar a reflexão se esses profissionais estão sendo alocados em setores onde eles possam, de fato, desenvolver a profissão sem subutilização de suas capacidades ou sem desvios de função. Ressalte-se que os resultados poderão servir de instrumento balizador

para que os responsáveis pela alocação dos secretários executivos dentro das IES possam realizar tal distribuição respaldados em pesquisas científicas sobre o tema.

O estudo está disposto em seis diferentes capítulos, sendo o primeiro deles a presente Introdução, seguida do segundo capítulo que expõe algumas reflexões sobre a profissão de Secretariado Executivo à luz, principalmente, dos autores: Nonato Júnior (2009), Neiva e D'Elia (2009), Sousa (2014) e dos documentos que instituem e regulamentação a profissão (descrição do cargo de secretário executivo no PCCTAE; Ofício 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC; Lei 9.261 de 10 de janeiro de 1996, que dispõe sobre o exercício da profissão de secretário executivo e código de ética do profissional de Secretariado).

O terceiro capítulo tem o intuito de debruçar-se na compreensão de competências com a ajuda dos autores: Bitencourt (2005), Dutra (2004), Fleury e Fleury (2004) e Robbins, Judge e Sobral (2010). Escolheu-se como conceito norteador de competência para a presente pesquisa, o conceito de Fleury e Fleury (2004) que a definem como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho no trabalho. Tal escolha ocorreu tendo em vista a necessidade de melhor pautar o estudo, dado a vasta gama de definições para competência que existe. Ainda no terceiro capítulo, há uma exposição do que sejam as competências secretariais baseadas também em Nonato Júnior (2009) e Neiva e D'Elia (2009).

O quarto capítulo apresenta a metodologia da pesquisa. Aspectos como delineamento da pesquisa, instrumentos da pesquisa, seleção da amostra e análise dos dados foram abordados nesta secção. O quinto capítulo expõe a análise dos dados obtidos durante a pesquisa.

O sexto e último capítulo apresenta as conclusões do estudo, onde estão expostas as principais inferências acerca da análise de conteúdo, as limitações de pesquisa e sugestões de continuidade do estudo do tema.

2 A PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Para Landim (2013, p. 23) “conhecer o histórico, a evolução e a atuação do profissional de Secretariado Executivo é fundamental para compreender sua importância na estrutura moderna das organizações”. Desta forma, neste capítulo apresentaremos pontos importantes acerca da profissão secretarial, como a sua origem, a regulamentação da profissão, a formação e um pouco sobre a inserção e atuação do Secretário Executivo no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil.

2.1 Secretariado Executivo, um pouco de história

As chamadas civilizações fluviais tiveram início há cerca de 5000 anos. No Egito e na Mesopotâmia foram desenvolvidos sistemas de represamento e de irrigação, o que levou ao surgimento de várias civilizações como a egípcia, a babilônica, a assíria, a persa. Com o crescimento da população, surgiu a necessidade de um órgão de controle social, tornando necessário o registro das coisas realizadas. “Assim surgiu a escrita”. (RIBEIRO, 2005, p. 34).

De acordo com Nonato Júnior (2009, p. 81) “o escriba era o personagem da antiguidade que dominava amplos conteúdos intelectuais, principalmente a escrita, [...] e utilizava tais habilidades para assessorar a mando dos regentes da política, filosofia ou da guerra”. Ribeiro (2005, p. 34) acrescenta que os escribas eram encarregados de registrar todos os acontecimentos de um povo, incluindo os registros da colheita, dos impostos, da produção agrícola, dos artefatos e também dos fatos administrativos. “Assim, os mandatários e os membros da nobreza que realizavam funções administrativas tinham a seu serviço escribas que anotavam suas ações e decisões, fazendo o que hoje se assemelha à função secretarial”.

Corroborando com Ribeiro (2005), Nonato Júnior (2009) afirma que, conhecidamente, os escribas foram os sujeitos mais antigos a realizar, com grande expressão intelectual, a atividade secretarial. O autor atesta ainda que várias profissões têm na figura do escriba vestígios de seu princípio histórico, porém, em nenhuma delas isto é tão marcante quanto no Secretariado, já que em qualquer das atividades realizadas pelo escriba, o ato de assessorar era o seu marco principal.

Com as transformações que ocorreram no trabalho dos escribas, o Secretariado dos tempos seguintes passou a ser desempenhado especialmente em mosteiros,

monastérios e sociedades intelectuais e religiosas, o que fez com que, ao longo da Idade Média, o trabalho das Assessorias perdesse um pouco o seu caráter prioritariamente profissional e se concentrasse em instituições políticas e religiosas, desenvolvendo as atividades de copista e arquivista. Contudo, entre os séculos XV e XVIII, com a revolução comercial e o mercantilismo ascendente, o Secretário resurge nos trabalhos econômicos e nos serviços oferecidos pela urbanização e industrialização. Posteriormente, na segunda metade do século XVIII, a Revolução Industrial tornou os processos de produção mais complexos, fazendo com que a estrutura das organizações exigisse assessores executivos que desempenhassem os trabalhos administrativos com qualidade e otimização. Vale ressaltar que até este período a profissão era exercida basicamente por homens (NONATO JÚNIOR, 2009).

De acordo com o supracitado autor, oficialmente, a primeira tentativa de inserir a mulher no mercado de trabalho secretarial ocorreu na Europa, quando Napoleão Bonaparte declarou que levaria uma secretária para registrar seus feitos de batalha. Porém esta tentativa não se consolidou visto que a esposa de Napoleão – Josefina – pediu ao marido que levasse um homem como Secretário. Desta forma, a figura da mulher passou a exercer a função de secretária, segundo Ribeiro (2005), inicialmente na Europa e Estados Unidos, a fim de suprir a então escassez de mão de obra masculina que fora direcionada para as batalhas durante as duas grandes guerras mundiais, conforme relata Nonato Júnior (2009, p. 89)

No século XIX e início do século XX diversas guerras regionais e mundiais são instauradas, fazendo com que grande número de homens abandone seus postos de trabalho para guerrear na Europa e nas Américas. Com isso, surge a necessidade da mão-de-obra feminina nas mais diversas áreas do trabalho comercial e industrial [...]. Assim, a entrada da mulher no mundo de trabalho do Secretariado ocorreu intensivamente em países da Europa Ocidental e nos Estados Unidos e Canadá. No início, a maioria das mulheres exercia cargos de confiança em escritórios de amigos e familiares e ganhava um ordenado inferior ao que era pago aos homens.

No dizer de Nonato Júnior (2009), ao longo de todo o século XX houve um crescimento em todo o mundo no número de mulheres exercendo a profissão de secretariado, havendo cerca de 50.000 no início do século. Após a Primeira Guerra Mundial, a maioria das mulheres manteve seus cargos e chegaram a atingir na década de 1960, a marca de 22 milhões de profissionais de Secretariado.

No Brasil, conforme explica Ribeiro (2005), a mulher passa a atuar como secretária na década de 1950, após a chegada das multinacionais, onde executavam

atividades como datilografia, taquigrafia, organização de documentos e atendimento telefônico.

A partir dessa década, a profissão passou por diversas mudanças e foi evoluindo ao longo das décadas seguintes, como mostra o quadro 01, a seguir:

Quadro 01 - Evolução da profissão de secretário ao longo das décadas

Anos 1950	A secretária executava apenas algumas técnicas secretarias como: taquigrafia, datilografia, arquivo, atendimento telefônico e anotações de recados.
Anos 1960	Início do treinamento gerencial - ter um secretário passa a ser um status – houve uma valorização na mentalidade do empresário brasileiro.
Anos 1970	O secretário é visto como um membro ativo na gerência, participando de programas de desenvolvimento mais elaboradas, atuação mais dinâmica e abrangente – ganha o respeito nas organizações.
Anos 1980	O despertar da era da qualidade e da informática – ação conjunta entre os chefes e os secretários (administração participativa). Um time de dois, o trabalho passa a ser em equipe.
Anos 1990	As megatendências obrigam um repensar destes profissionais. Desaparece a moça elegante, bem vestida e apenas digitadora.
Nasce um novo perfil:	Gestor, Assessor, Empreendedor e Consultor. A era de competência, pessoas polivalentes e atualizadas, capacidade produtiva, em busca de resultados. Que não só recebe ordens, mas orienta e dá opiniões. Deixa de ser propriedade particular do gerente a quem assessora e, passa a ser um membro de uma organização.

Fonte: Natalense (1998) e Sála (2008) apud SOUSA (2014, p. 66).

2.2 Regulamentação da profissão e formação acadêmica

A regulamentação da profissão de Secretariado no Brasil ocorreu na década de 1980, com a aprovação da Lei nº 7.377 de 30 de setembro de 1985, que foi posteriormente alterada pela Lei 9.261 de 10 de janeiro de 1996, a qual estabeleceu que a profissão deveria ser exercida por um profissional diplomado no Brasil por curso superior em Secretariado Executivo (no caso dos diplomados no exterior, o diploma deve ser revalidado no Brasil) ou por portadores de qualquer diploma de nível superior que na data de vigência da Lei comprovassem o exercício efetivo, conforme os parâmetros estabelecidos, e ainda por técnicos, mediante certificado de conclusão de curso de Secretariado em nível de segundo grau. A referida Lei definiu ainda as dez atribuições a serem exercidas pelo profissional de Secretariado Executivo, conforme Artigo 4º:

- I - planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; II - assistência e assessoramento direto a executivos; III - coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; IV - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; V - interpretação e sintetização de textos e documentos; VI - taquigrafia de ditados, discursos,

conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro; VII - versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; VIII - registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas; IX - orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; X - conhecimentos protocolares. (Brasil, 1996).

A Lei de Regulamentação estabelece ainda a exigência do registro profissional como condição imprescindível ao exercício da profissão, objetivando assim identificar todos os profissionais que atuam nas atividades regulamentadas por lei. No caso do profissional de Secretariado, o órgão responsável por conceder o registro profissional é o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). (BRASIL, 1996; MTE, 2015). É importante destacar que mesmo com a exigência do registro profissional para o exercício da profissão de Secretariado, há empregadores que, visando a atuação de profissionais de outras áreas em funções de Secretaria, mudam a nomenclatura do cargo, tais como: assistente administrativo, assistente de direção, assistente executivo etc, para não pagarem o valor do piso salarial e as demais contribuições que são devidas a categoria.

A atividade secretarial, de acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), enquadra-se no segundo Grande Grupo (GG) - Profissionais das Ciências e das Artes - que compreende as ocupações nas quais as atividades principais requerem para o seu desempenho, conhecimentos profissionais de alto nível e experiência em matérias de ciências físicas, biológicas, sociais e humanas (MTE, 2015). A CBO classifica o Secretariado Executivo, conforme demonstrado no Quadro 02:

Quadro 02 - Classificação Brasileira de Ocupações – CBO - Secretariado Executivo

2523-05 Secretária(o) executiva(o)	- Assessor de diretoria, Assessor de presidência, Assistente de diretoria, Assistente de presidência, Auxiliar administrativo de diretoria, Auxiliar administrativo de presidência, Secretário de diretoria, Secretário de gabinete, Secretário de presidência, Secretário pleno, Secretário sênior, Tecnólogo em secretariado.
2523-10 Secretária(o) bilíngue	- Assessor bilíngue, Assistente bilíngue, Auxiliar administrativo bilíngue, Secretário bilíngue de diretoria, Secretário bilíngue de gabinete, Secretário bilíngue de presidência, Secretário pleno bilíngue, Secretário sênior bilíngue.
2523-15 Secretária(o) trilíngue	- Assessor trilíngue, Assistente trilíngue, Auxiliar administrativo trilíngue, Secretário pleno trilíngue, Secretário sênior trilíngue, Secretário trilíngue de diretoria, Secretário trilíngue de gabinete, Secretário trilíngue de presidência.
2523-20 Tecnóloga (o) em secretariado escolar	- Secretário de escola (tecnólogo), Secretário escolar (tecnólogo)

(continua)

Quadro 02 - Classificação Brasileira de Ocupações – CBO - Secretariado Executivo (continuação).

Descrição Sumária:

Assessoram os executivos no desempenho de suas funções, atendendo pessoas (cliente externo e interno), gerenciando informações, elaboram documentos, controlam correspondência física e eletrônica, prestam serviços em idioma estrangeiro, organizam eventos e viagens, supervisionam equipes de trabalho, gerem suprimentos, arquivam documentos físicos e eletrônicos auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões.

Fonte: MTE, 2015.

Saldanha (2005) ressalta que o profissional de Secretariado Executivo está inserido em uma conjuntura que passa por rápidas transformações, como o crescente uso de novas tecnologias, com destaque para a informática; as crises econômicas e as instabilidades do mercado financeiro mundial; os efeitos locais da economia e capital globalizados; o redesenho do trabalho; as novas faces e desafios da empregabilidade; a transnacionalidade de muitas empresas; a fusão de organizações e o crescente contato com aspectos culturais e sociais de outras regiões do mundo: tudo isso exige do curso de Secretariado Executivo posturas que respondam aos desafios que lhe são apresentados ou impostos.

Percebe-se que a formação oferecida pelas Instituições de Ensino Superior deve se adequar às realidades que os profissionais irão vivenciar na prática de suas profissões e, conforme afirma Nonato Júnior (2009, p. 34), a partir da regulamentação da profissão, “a formação superior passou a ser paulatinamente mais difundida e valorizada em território nacional, atingindo atualmente todos os estados da federação por meio de instituições públicas e privadas de ensino superior”.

Em consonância com as realidades laborais do profissional de Secretariado, a Resolução CES/CNE 3/2005 que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o Curso de Graduação em Secretariado Executivo, estabelece em seu Art. 3º que

O bacharel de Secretariado Executivo deve apresentar sólida formação geral e humanística, com capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos e realidades inerentes à administração pública e privada, ser apto para o domínio em outros ramos do saber, desenvolvendo postura reflexiva e crítica que fomenta a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas, com observância dos níveis graduais de tomada de decisão, bem como capaz para atuar nos níveis de comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional (BRASIL, 2005).

As DCNs do curso de Secretariado Executivo, no artigo 4º, descrevem ainda as competências necessárias ao profissional de Secretariado que devem ser desenvolvidas durante sua formação, a saber:

O curso de graduação em Secretariado Executivo deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades: I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações; II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais; III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais; V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações inter-pessoais ou inter-grupais; VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções; IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários; X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais; XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos; XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional. (BRASIL, 2005)

As competências necessárias ao secretário executivo, portanto, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais, confirmam o perfil de um profissional moderno, adaptado às mudanças do mercado global, que assume diversas tarefas na empresa, exercendo funções gerenciais, tendo uma visão holística da organização, com importante papel no gerenciamento de informações e com proatividade e responsabilidades suficientes para exercer com criatividade e ética a profissão (LANDIM, 2013).

2.3 Atuação do Secretário Executivo no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil

Sobre a atuação dos profissionais nas Instituições de Ensino Superior (IES), Sousa (2014, p.27) afirma que:

Em decorrência dos avanços tecnológicos, e com o desenvolvimento das novas instituições públicas e as constantes mudanças organizacionais, tornou-se uma necessidade cada vez maior das universidades terem recursos humanos qualificados tanto em relação às competências e habilidades para desenvolver atividades internamente, quanto para os fins a que a universidade se propõe, para atender as demandas do mercado de trabalho e da sociedade.

Sousa (2014) corrobora com Ferreira (2011) e ressalta que as IES têm papel estratégico para o desenvolvimento econômico e social do País. Assim, Instituições com tal importância precisam estar preparadas para as novas demandas, criando cursos, aperfeiçoando processos pedagógicos, melhorando sua infraestrutura, bem como recompondo seus quadros de professores e técnico-administrativos. Nesse contexto, insere-se o profissional de Secretariado Executivo que, por sua qualificação, vem ocupando mais espaço no mercado de trabalho privado; apenas recentemente, começou a integrar os quadros dos órgãos públicos, em especial das IFES.

No entendimento de Leal e Dalmau (2014), o cargo de Secretário Executivo foi instituído na esfera das IFES somente durante o processo de enquadramento previsto no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), época em que os servidores que realizavam as atividades típicas de Secretariado, e que eram possuidores de diploma de nível superior em quaisquer áreas do conhecimento, foram beneficiados pela Lei nº 7.377/85 e passaram a ocupar o cargo de Secretário Executivo, conforme garante o Art. 2º:

O portador de qualquer diploma de nível superior que, na data de início da vigência desta Lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionadas no art. 4º da Lei 7.377/85 (BRASIL, 1996).

Ainda de acordo com Leal e Dalmau (2014), somente após a implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), através da Lei nº 11.091, de 11 de janeiro de 2005, foi possibilitada a realização de concursos públicos para o cargo e com isso os profissionais da área, que antes atuavam prioritariamente no setor privado, “passaram a também desenvolver suas atribuições no contexto organizacional da educação superior pública”, passando a serem os responsáveis pelo assessoramento aos dirigentes dessas Instituições (LEAL e DALMAU, 2014, p. 161).

Com a implantação do PCCTAE, a investidura no cargo de Secretário Executivo passa a exigir a aprovação em concurso público e tem como requisito de ingresso o diploma em Curso Superior em Letras ou Secretariado Executivo Bilíngue, demonstrando que profissionais de áreas que, apesar de não terem currículos equivalentes às atribuições de um secretário executivo, são admitidos pela legislação em vigor. (SOUSA, 2014; OLIVEIRA e MORAES, 2014).

Acerca desse aspecto ainda não há muitos estudos, porém em pesquisa realizada nas IFES do Estado de Minas Gerais, Cruz (2008, p. 9) afirma que:

Os profissionais de Secretariado Executivo, formados em Letras, estão menos aptos para realizar a função de Secretário Executivo nas IFES mineiras. O nível de dificuldade dos profissionais formados em Letras é maior que os formados em Secretariado Executivo, justamente por não possuírem embasamento teórico e técnico para o exercício da profissão. [...] Para os profissionais formados em Letras, a dificuldade no exercício da função é visível, pois, não possuem conhecimentos necessários e com isso comprometem todo o setor no qual está inserido.

As dificuldades encontradas pelos profissionais formados em Letras e que atuam como Secretários Executivos podem ser facilmente compreendidas ao compararmos as ementas dos dois cursos de graduação. O primeiro tem a sua formação voltada, principalmente, para fonologia, literatura, produção de textos e idiomas, enquanto que o segundo recebe em sua formação acadêmica uma pluralidade de conhecimentos, que envolvem desde noções de administração, direito, economia dentre outros, a disciplinas específicas da área secretarial, como técnicas secretariais e de arquivo.

Posteriormente a implantação do PCCTAE, foi enviado às IFES o Ofício Circular nº 015/2005/Coordenação Geral de Gestão de Pessoas/Subsecretaria de Assuntos Administrativos/Secretaria Executiva/Ministério da Educação o qual traz a descrição dos cargos Técnico Administrativos em Educação (TAE), como Nível de classificação, denominação do cargo, código CBO, requisitos de qualificação para o ingresso no cargo, descrição sumária do cargo e descrição das atividades típicas do cargo.

A descrição das atividades típicas do cargo de Secretariado Executivo serão expostas no capítulo 3, onde serão explanados entendimentos sobre competências de uma maneira geral, bem como sobre as competências secretariais.

3 COMPREENSÃO DE COMPETÊNCIAS

As mudanças nas organizações atuais que buscam a competitividade, por mais rápidas e abrangentes que possam parecer, segundo Bittencourt (2005), têm um ponto em comum: a necessidade de participação mais efetiva das pessoas, tendo como fundamento o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, o desenvolvimento de competências (LANDIM, 2013).

Neste capítulo, serão expostas as definições de competências, a evolução desse conceito e as competências exigidas do profissional de secretariado executivo que tem, ao longo do tempo, sofrido significantes alterações em sua forma de atuar.

3.1 Evolução do conceito de competência

De acordo com Le Boterf (1997), competência é um conceito em construção. Para Bittencourt (2005), esse conceito deveria permanecer sempre em construção, pois de acordo com a autora, um conceito construído está acabado, sem possibilidade de lhe serem agregadas novas ideias e reflexões. Fleury e Fleury (2004) identificam que, atualmente, competência é uma palavra do senso comum, utilizada para caracterizar uma pessoa qualificada para realizar algo e que seu oposto, não somente implica uma negação dessa capacidade de realizar algo, mas chega a guardar um sentimento pejorativo, que praticamente exclui do ambiente de trabalho o indivíduo assim desabonado de competência (LANDIM, 2013).

A grande repercussão do conceito de competência deve-se, em parte, ao rápido desenvolvimento tecnológico pelo qual passa a sociedade e às mudanças estruturais da economia ocidentais em direção ao setor de serviços e indústrias baseadas no conhecimento. Esses fatores acarretam às empresas uma maior dependência da competência humana para garantir seu sucesso competitivo. (MOURA, 2008, p.32).

O conceito de competência, em seu início, foi elaborado na perspectiva individual. Bittencourt (2005) afirma que, no contexto gerencial, o conceito de competência começou a ser construído com Richard Boyatzis, na década de 1980, que em seu modelo, explicitou vinte e um atributos necessários a um perfil ideal de gestor. Antes dele, David McClelland, na década de 1970, estruturou, pela primeira vez, a ideia de competência. Sobre essa evolução do conceito, Dutra (2004, p. 22) narra que:

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland (1973), na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. O conceito foi altamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional. Outro expoente

na estruturação do conceito é Boyatzis (1982:13), que, a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados. Em seu trabalho, o autor já demonstra preocupação com questões como a entrega da pessoa para o meio no qual se insere. A percepção do contexto é fundamental para que a pessoa possa esboçar comportamentos aceitáveis. Mas são autores como Le Boterf (1994, 2000, 2001 e 2003) e Zarifan (1996 e 2001) que exploram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. Essa construção do conceito de competência explica de forma mais adequada o que observamos na realidade das empresas.

Para ilustrar a vasta gama de conceitos sobre competência, segue abaixo o

Quadro 3 com algumas definições, adaptado do livro de Bitencourt (2005):

Quadro 03 – Conceitos de competência

Autor	Conceito
Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”
Boog (1991, p.16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”
Parry (1996, p.48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”
Magalhães <i>et all</i> (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”
Durand (1998, p. 3)	“Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”
Hase <i>et all</i> (1998, p.3)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções”
Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”
Fleury e Fleury (2000, p.21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”
Zarifan (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identifica-la, avalia-la, valida-la e fazê-la evoluir”
Becker <i>et all</i> (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2005).

Fleury e Fleury (2004) afirmam que o conceito de competência só revela seu poder heurístico quando inserido no contexto de transformações do mundo do trabalho, quando se contextualiza nas empresas e na sociedade de maneira mais concreta. Sobre o assunto, Le Boterf (2003) afirma que competência não é um estado ou

simplesmente um conhecimento que se tem, na verdade, para o autor, competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto. Como atesta Dutra (2004), ao sugerir que só se pode falar em competência quando a mesma é competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber fazer em diferentes situações.

Os fatos permitem-nos afirmar que o conceito de competência não é um modismo; ao contrário, tem-se mostrado muito adequado para explicar a realidade vivida pelas empresas na gestão de pessoas. Ao mesmo tempo, entretanto, é um conceito em construção. Ao acompanharmos nossas primeiras experiências, ao reunirmos profissionais de recursos humanos das empresas onde efetuamos projetos de intervenção e ao discutirmos o tema nos programas de pós-graduação, pesquisa e nos cursos de extensão, verificamos que existe muito para pesquisar e aprofundar. As indicações são de que estamos em meio a uma longa jornada. (DUTRA, 2004, P. 33).

Sobre a necessidade de compatibilizar as competências organizacionais com as competências individuais, Fleury e Fleury (2004) explanam que, ao definir uma estratégia competitiva, a organização tem a missão de identificar as competências essenciais do negócio, bem como as competências necessárias a cada função. Ainda de acordo com os autores, pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais, dentre elas, competências essenciais que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável frente às outras organizações (LANDIM, 2013).

Zarifian (2001) diferenciou as competências de uma organização em competências sobre processo, que são traduzidas como os conhecimentos sobre o processo de trabalho; em competências técnicas, que são os conhecimentos específicos sobre o trabalho que deverá ser realizado; em competências sobre a organização, que significam saber organizar os fluxos de trabalho; em competências de serviço, que aliam a competência técnica ao reconhecimento do impacto que o produto exerce no consumidor; e, por fim, em competências sociais, que se caracterizam pelo saber ser com autonomia, responsabilidade e comunicação e estão ligadas ao comportamento das pessoas (LANDIM, 2013).

Após a definição de sua estratégia competitiva, bem como o reconhecimento de suas competências organizacionais, a empresa volta-se para as competências individuais necessárias a cada indivíduo que dela faz parte, no intuito de alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho, às estratégias de negócios e aos objetivos organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2004).

3.2 O saber, o saber fazer e o saber agir

Uma das abordagens sobre o conceito de competência mais difundida e defendida por diversos autores (Dutra, 2004; Fleury e Fleury, 2004), selecionada para a presente pesquisa, é a que define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Bitencourt (2005), embasada nessa definição, relaciona conhecimento ao saber, habilidade ao saber fazer e atitude ao saber agir. Segue abaixo uma exposição de conceitos e características de cada componente desse conjunto que constitui as competências.

O saber refere-se ao conhecimento. Implica questionamentos e esforços voltados à informação que possam agregar valor ao trabalho (BITENCOURT, 2005). Conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com primazia aquilo que lhe é delegado (RUAS, 1999). De acordo com Durand (1998), o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o que está ao seu redor, e ainda, inclui a capacidade de receber informações e integrá-las (LANDIM, 2013).

Para Fleury e Fleury (2004), a sociedade está vivendo os primórdios de uma economia baseada no conhecimento, ou seja, uma economia em que as atividades inteligentes são as que mais lhe adicionam valor. Dentro desse processo de conhecimento, é importante citar a questão da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento, presentes nas organizações atuais e que expandem a ideia de que conhecimento é algo que somente o indivíduo produz, dado que a organização também é detentora e produtora de conhecimento (LANDIM, 2013).

Segundo Fleury e Fleury (2004), os conceitos de aprendizagem organizacional e de gestão de conhecimento envolvem compreender o que está ocorrendo nos ambientes internos e externos à organização e em definir novos comportamentos que comprovem a efetividade do aprendizado. A organização deve tornar-se, como definem Robbins, Judge e Sobral (2010), uma organização que aprende porque desenvolveu a capacidade contínua de se adaptar e de mudar.

O saber fazer refere-se à habilidade. Para Sanches (2010), ter habilidade implica em ter uma capacidade que pode ser desenvolvida, e não necessariamente inata, que se manifesta no desempenho e não apenas em potencial. A habilidade deve ser voltada para a prática de uma ação eficiente, em qualquer circunstância que se apresente (LANDIM, 2013). Para Bitencourt (2005), as habilidades são o que se deve saber fazer

para obter um bom desempenho. De acordo com Durand (1998), habilidade é a capacidade de agir de acordo com os objetivos ou processos predefinidos, envolvendo técnica e aptidão.

Robbins, Judge e Sobral (2010), definem habilidade como a capacidade que um indivíduo tem para desempenhar as diversas tarefas de uma função, ou seja, representam, de um modo geral, tudo o que um indivíduo pode fazer. Os autores definem ainda, que as habilidades totais de uma pessoa são normalmente formadas por dois grupos distintos: habilidades intelectuais e habilidades físicas. Seguem abaixo os quadros elaborados por Robbins, Judge e Sobral (2010) que definem as dimensões da habilidade intelectual e as nove habilidades físicas básicas:

Quadro 04 – Dimensões da habilidade intelectual

Dimensão	Descrição	Exemplo Funcional
Aptidão numérica	Habilidade para fazer cálculos aritméticos rápidos e precisos.	Contador: calcular o imposto sobre vendas de uma série de itens.
Compreensão verbal	Habilidade para entender o que é lido ou ouvido e como é a relação entre as palavras	Gerente de fábrica: seguir as políticas da organização para contratação de pessoal.
Rapidez perceptual	Habilidade para identificar semelhanças e diferenças visuais de maneira rápida e precisa.	Investigador de incêndios: identificar pistas de um incêndio criminoso.
Raciocínio indutivo	Habilidades para identificar uma sequência lógica em um problema e, em seguida, resolvê-lo.	Pesquisador de mercado: fazer a previsão da demanda de um produto para um período futuro.
Raciocínio dedutivo	Habilidade para usar a lógica e avaliar as implicações de um argumento.	Supervisor: escolher entre duas sugestões feitas por funcionários.
Visualização espacial	Habilidade para imaginar como um objeto ficaria se sua posição no espaço fosse modificada.	Decorador de interiores: remodelar um escritório.
Memória	Habilidade para reter e evocar experiências passadas.	Vendedor: lembrar o nome dos clientes.

Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 49).

No Quadro 4, foram apresentadas as habilidades intelectuais, já no Quadro 5, serão expostas as nove habilidades físicas básicas que compõem esse conjunto de habilidades. Percebe-se que as duas formas de habilidades são complementares e, ambas, apesar de diferentes, são essenciais aos profissionais nos dias de hoje, pois potencializam a atuação do profissional que as possuem.

Quadro 05 – Nove habilidades físicas básicas

Fatores de força	
1. Força Dinâmica	Habilidade para exercer força muscular repetida ou continuamente por um dado período.

(continua)

Quadro 05 – Nove habilidades físicas básicas (continuação).

2.	Força no tronco	Habilidade para exercer força muscular usando os músculos do tronco (especialmente os abdominais).
3.	Força estática	Habilidade para exercer força muscular sobre objetos externos.
Fatores de força		
4.	Força explosiva	Habilidade para gastar um máximo de energia em uma ou uma série de ações explosivas.
Fatores de flexibilidade		
5.	Flexibilidade de extensão	Habilidade para estender ao máximo os músculos do tronco e das costas.
6.	Flexibilidade dinâmica	Habilidade para realizar movimentos de flexão rápidos e repetidos.
Outros fatores		
7.	Coordenação motora	Habilidade para coordenar movimentos simultâneos de diferentes partes do corpo.
8.	Equilíbrio	Habilidade de manter o equilíbrio em meio a forças desestabilizadoras.
9.	Resistência	Habilidade de manter o esforço máximo durante longos períodos.

Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 52).

A abordagem de Baldwin, Bommer e Rubin (2008) utilizada para melhor explicar o que se significa habilidade, apresenta as habilidades gerenciais como base de estudo, garantindo que as mesmas habilidades que fazem uma pessoa progredir na carreira são as mesmas que garantem o alto desempenho organizacional. Os autores diferenciam as habilidades gerenciais em habilidades pessoais, habilidades interpessoais e habilidades de grupo e organizacionais (LANDIM, 2013).

O saber agir refere-se à atitude. Significa um comportamento mais condizente com a realidade desejada. É a união entre o discurso e a ação (BITENCOURT, 2005). Ainda segundo a autora, deve-se saber agir para empregar bem os conhecimentos e as habilidades. De acordo com Baldwin, Bommer e Rubin (2008, p.66):

Atitudes são afirmações avaliatórias – favoráveis ou desfavoráveis – com relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem uma predisposição individual com relação a alguma situação ou fenômeno. Quando digo “gosto do meu trabalho”, estou expressando a minha atitude com relação ao trabalho.

Baldwin, Bommer e Rubin (2008), afirmam que as atitudes possuem três componentes: cognição, afeto e comportamento. Os autores definem o componente cognitivo como sendo o componente da atitude que está relacionado à opinião acerca de um objeto, pessoa ou situação, já o componente afetivo é definido por eles como sendo o componente da atitude que se refere ao afeto e às emoções com relação a um objeto, pessoa ou situação e o componente comportamental como sendo o componente da atitude relacionado à intenção de comportar-se de determinado modo com relação a alguém ou

alguma coisa (LANDIM, 2013).

Todos os três componentes estão estreitamente ligados, quase que de modo inseparável e ajudam no entendimento sobre a relação entre atitudes e comportamento, já que as atitudes, nas organizações, são importantíssimas no que se refere ao comportamento do indivíduo e ao modo como se relaciona com o seu trabalho. É preciso, porém, considerar que nem sempre as atitudes que as pessoas têm determinam o que elas fazem, ou seja, como se comportam e essa incompatibilidade entre duas ou mais atitudes ou entre comportamento e atitudes denomina-se de dissonância cognitiva. (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2008).

O fato é que o saber, o saber fazer e o saber agir estão estreitamente ligados. Por vezes, segundo Durand (1998), podem até confundir-se. Bitencourt (2005) afirma que se trata de uma análise múltipla de dimensões que se referem ao indivíduo, ao grupo e à organização e, por isso, são conceitos que podem ser amplamente analisados, e sob diferentes pontos de vista.

3.3 As novas competências do Profissional de Secretariado Executivo

Após a apresentação de definições de competência de uma maneira geral, neste momento do estudo será abordada a compreensão de competências em um âmbito mais específico ao profissional de Secretariado Executivo.

A imagem do profissional de Secretariado Executivo, ao longo do tempo, está mudando nas organizações, pois o mercado de trabalho tem exigido, cada vez mais, profissionais capazes de transformarem o conteúdo teórico absorvido nos cursos acadêmicos em força produtiva e somatória para o alcance dos objetivos organizacionais. Na realidade, o gestor atual necessita que ao seu lado esteja um profissional proativo e pensante, que raciocine com ele, assessorando-o com informações, observações e detalhes que possam fazer a diferença no resultado do processo (BECKER; CEOLIN, 2010).

Observa-se que o profissional de Secretariado Executivo desenvolveu-se em sua atuação e inseriu-se no meio organizacional, posicionando-se como assessor perante a alta chefia executiva (CASTELO, 2007). Essa mudança do mercado de trabalho no decorrer do tempo foi transformando o perfil do profissional de Secretariado Executivo, que precisou adaptar-se às novas exigências do mundo do trabalho. Atualmente, muito além de executar atividades meramente operacionais, o profissional de Secretariado Executivo deve ser capaz de entender o processo organizacional, de gerir informações, de

compreender a automação dos escritórios através do uso de novas tecnologias, criando e evoluindo com as mudanças globais e sendo capaz de gerenciar conflitos, promovendo e apoiando o crescimento da equipe com discrição e competência (DURANTE; FÁVERO, 2009). Sobre a evolução do perfil do profissional de Secretariado, Nonato Júnior (2009, p.92) narra que:

A taquigrafia foi substituída pelo Power Point, Excel, Lotus Notes, Windows e outros softwares. A dedicação ao executivo permanece, mas agora vem misturada com uma visão gerencial. Depois da onda de enxugamentos, os secretários estão assumindo um número cada vez maior de funções e se tornaram generalistas. Segundo uma pesquisa da *International Association of Administrative Professionals* (IAAP), entidade que congrega secretários de todo o mundo, 32% dos profissionais têm alguma função de supervisão e 48,5% já cuidam de treinamento.

Há também mudanças no cenário mundial e no contexto das organizações como um todo, como se demonstrado no Quadro 6, que afetaram a evolução do perfil deste profissional e sua formação:

Quadro 06 – Perfil do profissional de Secretariado

Ontem	Década de 90	Séc. XXI
Formação dispersiva, autodidatismo.	Existência de cursos específicos para a formação.	Amadurecimento profissional – código de ética.
Falta de qualquer requisito para o aprimoramento.	Cursos de reciclagem e de conhecimentos peculiares.	Constante aprimoramento e desenvolvimento contínuo.
Ausência de política para recrutamento e seleção.	Exigência de qualificação e definição de atribuições e plano de carreira.	Visão holística e trabalho em equipe, consciência profissional.
Organizações burocráticas com tarefas isoladas.	Organizações participativas, tarefas definidas, trabalho com qualidade, criatividade e participação.	Organizações empreendedoras, trabalho em equipe, visão global, metodologia flexível, divisão de responsabilidade.
Tarefas traçadas pela chefia.	Tarefas definidas pelo novo estilo gerencial.	Tarefas globais com autonomia para execução.
Secretário como função.	Secretário como profissão.	Secretário com reconhecimento profissional e comprometido com resultados.
Objetivo de trabalho determinado pelo poder da chefia.	Objetivo de trabalho definido pela necessidade do mercado.	Objetivo do trabalho definido pela equipe empreendedora.
Falta de recursos.	Domínio em informática e outros conhecimentos.	Necessidade constante de aprimoramento e de novos conhecimentos e de visão do negócio.
Chefia.	Executivo.	Parceria.

Fonte: Neiva e D'Elia (2009, p. 37).

As mudanças que transformaram o perfil do profissional de Secretariado Executivo fizeram com que ele, ao longo do tempo, se tornasse cada vez mais presente e atuante nas organizações. Isto delineou uma nova forma de exercer a profissão segundo às exigências do contexto atual do mercado de trabalho. As transformações na atuação do profissional de Secretariado, bem como as alterações em seu perfil, fizeram com que as competências do secretário fossem ampliadas e expandidas (LANDIM, 2013).

De acordo com Guimarães (2006, p. 37), “A secretária do novo milênio está se envolvendo mais no negócio da empresa. O executivo está delegando mais responsabilidades, exigindo mais da secretária e não se satisfazendo só com seu trabalho operacional”.

Para acompanhar as mudanças ocorridas no mercado, o profissional de Secretariado precisa adaptar-se rapidamente às mudanças, ter disposição para assumir papéis polivalentes, capacidade de administrar conflitos, exercer liderança e além do domínio das técnicas secretariais, possuir um vasto conhecimento cultural para lidar com as diferentes tarefas a ele confiadas (GUIMARÃES, 2006).

Para Neiva e D’Elia (2009), o secretário moderno dentro de uma organização globalizada se torna elo entre clientes internos e externos, gerenciando informações, administrando processos de trabalho, otimizando por meio de sua atuação a tomada de decisão e se tornando um agente facilitador dentro da empresa.

Barbosa e Durante (2013) relatam que esse profissional tem, nos dias atuais, sua capacidade de trabalho e sua atuação expandidas, além de ser comum as suas atividades diárias, o planejar, o organizar, o administrar problemas e demais atribuições que constroem um perfil moderno e empreendedor.

3.4 O saber, o saber fazer e o saber agir do Secretário Executivo

Ainda baseando-se no conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, seguem abaixo algumas explanações sobre o saber secretarial (conhecimentos), o saber fazer secretarial (habilidades) e o saber agir secretarial (atitudes).

Sobre o saber secretarial, o autor Nonato Júnior (2009) é enfático em sua obra quando afirma que um dos obstáculos ao desenvolvimento da profissão de Secretariado Executivo é o que ele denomina de “achismo” no fazer secretarial. Para o autor, existem muitos profissionais que “acham” que conhecem tudo sobre o Secretariado sem mesmo

terem estudado ou atuado na área. Essa opinião do autor pode ser confirmada quando concursos públicos permitem, por exemplo, que profissionais formados em outras áreas concorram a uma vaga para secretário executivo com equidade de direitos de um profissional diplomado em um curso de bacharelado em Secretariado Executivo (LANDIM, 2013).

Para exercer a profissão, faz-se necessário um conhecimento específico e não generalista da área, como Nonato Junior (2009, p. 135) explana:

Quando um conhecimento é tomado por generalista todas as pessoas podem se sentir moralmente autorizadas a executá-lo, pois se trata de um conhecimento geral. Entretanto, quando um conhecimento possui um objeto de estudo definido e notório desenvolvimento profissional (práticas profissionais, reconhecimento legal e bibliografia específica) ele se configura como núcleo de conhecimento especializado, não podendo ser exercido apenas por meio de “achismos” do senso comum. Por isso, devemos afirmar as particularidades de nossa área de atuação frente ao obstáculo do achismo, apresentando os mecanismos legais, profissionais e acadêmicos que legitimam o Secretariado Executivo como área de conhecimento específico.

Nonato Júnior (2009, p. 136) ainda alerta que não se pode reduzir a potência do secretariado às técnicas, dado que o mesmo envolve um vasto campo de conhecimento:

Uma natureza primordialmente técnica no máximo poderia ser atribuída ao domínio das Técnicas Secretariais (e mesmo assim com ressalvas). No entanto, o campo do conhecimento em Secretariado não se restringe ao estudo das técnicas, englobando: formação para a pesquisa, gestão informacional e tecnológica, investigação interdisciplinar das práticas de assessoria, docência em nível técnico e superior, consultoria secretarial, estudos linguísticos de base secretarial, gestão de setores específicos e ampla cultura geral.

Por outro lado, ao profissional de Secretariado Executivo, compete a missão de buscar conhecimento específico em sua área. Investir na pesquisa, na formação acadêmica, em cursos de especialização na área, bem como na busca constante por novos conhecimentos ou atualização dos mesmos, segundo Grion (2008), são vitais ao profissional de Secretariado Executivo que deseja acompanhar as mudanças no mundo dos negócios. Para Medeiros e Hernandez (2006), o profissional de Secretariado não é apenas executante, mas pensante, cheio de capacidade reflexiva que o leva a descobrir quais conhecimentos específicos são necessários ao seu crescimento profissional. Sobre a transmissão de conhecimentos, de acordo com Moura (2008, p. 37):

Ao profissional de secretariado cabe a transmissão do conhecimento como forma também de oportunidade para criar, entre outras coisas, relações de trabalho mais humanas, relações mais produtivas, possibilitando o encontro entre o que foi ensinado e a subjetividade de cada um. Desta forma, torna-se possível o encontro de profissionais sempre se renovando, criando e gerando novos conhecimentos.

O conhecimento necessário ao profissional de Secretariado Executivo, portanto, é específico, não estando, porém, reduzido ao conhecimento de técnicas secretariais. Esse conhecimento precisa ser continuamente desenvolvido e transmitido pelos profissionais da área que necessitam, como uma maneira de solidificar a profissão, renovar constantemente sua forma de atuação (LANDIM, 2013).

A Lei de Regulamentação da Profissão, quando define as atribuições do profissional de Secretariado Executivo, destaca como conhecimentos necessários ao profissional, a necessidade do conhecimento de outros idiomas, bem como do idioma materno para interpretação e sintetização de textos, com o intuito de atender as necessidades de comunicação da empresa (BRASIL, 1996).

O assessoramento direto aos executivos também merece grande evidência no que concerne aos conhecimentos específicos necessários ao secretário executivo. Para Nonato Junior (2009), o trabalho do profissional de Secretariado é marcado pelo ato de assessorar, seja no âmbito operacional, tático, executivo, intelectual ou interdisciplinar. Para o autor, independente da natureza da organização da qual este profissional faça parte, seu papel de assessoria, interligando informações e pessoas, sempre pode ser destacado.

Conforme Nonato Júnior (2009), a partir da complexificação das informações geridas dentro das organizações, o assessor passou, processualmente, de uma posição operacional para uma posição gerencial. Percebe-se, portanto, que o Secretário Executivo de hoje tem um perfil mais empreendedor, sendo um elemento chave na organização, englobando comunicação interpessoal e comportamento organizacional.

No que tange ao saber fazer secretarial, Neiva e D'Elia (2009) ressaltam que, o saber fazer (a técnica) é fundamental. O atendimento ao cliente (seja por meio do telefone ou pessoalmente), o controle de agenda (seja uma agenda virtual ou manual), o *follow-up*, a organização de reuniões e de eventos, a preparação de viagens, bem como as técnicas de arquivamento e de triagem de correspondência são técnicas secretariais citadas pelas autoras em sua obra.

Neiva e D'Elia (2009) apresentam um comparativo de como era a atuação profissional de Secretariado Executivo e de como ela é hoje, o que permite verificar as técnicas secretariais necessárias ao secretário na atualidade, fazendo com que se observe que não houve mudança na natureza das técnicas, mas sim na sua abrangência e no modo como executá-las. Esse comparativo está exposto no Quadro 7, que relata como era e

como está hoje a atuação do profissional de Secretariado no que se relaciona à prática de técnicas secretariais.

Quadro 07 – Atuação do profissional secretário

Como era	Como fica
Digitação.	Coordenação do sistema de informação com o uso de rotinas automatizadas (editores de texto, agendas, telefone e banco de dados).
Envio e recebimento de correspondência.	Coordenação do fluxo de papéis no departamento e triagem, bem como decisões sobre assuntos de rotina.
Provisão, para o departamento, de material necessário à realização da rotina administrativa.	Coordenação de compras, cotação de preços com fornecedores alternativos e administração de custos do departamento.
Organização de reuniões.	Sistemas integrados (rede) fazem esse trabalho. O secretário programa os equipamentos, organiza a infraestrutura e participa de muitas delas.
Como era	Como fica
Atendimento ao telefone.	Atendimento global ao cliente, secretário como <i>ombudsman</i> , o que vai exigir maior conhecimento da empresa e de seus clientes.
Manutenção de arquivos.	Organização do sistema de informações em arquivos manuais e eletrônicos.

Fonte: Neiva e D'Elia (2009, p. 36)

No que tange às habilidades necessárias ao profissional de Secretariado, conforme exposto no Quadro 7, proposto por Neiva e D'Elia (2009), pode-se ressaltar a importância das técnicas de informática para sua atuação. Saber manusear editores de texto e de planilhas, programas que organizam o correio eletrônico, bem como saber utilizar a internet como uma ferramenta de trabalho, tornou-se imprescindível ao secretário moderno.

Além do conjunto de conhecimentos e habilidades, o saber agir, ou seja, as atitudes do profissional de Secretariado Executivo são fundamentais para o exercício produtivo da profissão (LANDIM, 2013). De acordo com Fleury e Fleury (2004), competência é um saber agir e para o profissional de Secretariado, esse saber agir o faz assumir alguns papéis importantes nas organizações por meio de suas atitudes.

Neiva e D'Elia (2009), sobre a atitude polivalente do profissional de Secretariado, discorrem que ele deve ser um agente de resultados, um agente facilitador, um agente de qualidade e um agente de mudanças. Como agente de resultados, ainda conforme Neiva e D'Elia (2009), o profissional precisa de uma visão holística da empresa

(missão, valores e objetivos), do mercado, do negócio, bem como necessita assumir uma postura de gerência, coparticipando do processo gerencial de planejar, organizar, dirigir e controlar. Além disso, para ser um agente de resultados, o secretário precisa gerenciar informações, muitas vezes de suma importância para a organização, e gerenciar o seu tempo e o tempo do seu gestor.

Para o profissional secretário, é vital que priorize esse aprendizado, pois sua posição estratégica faz com que atue ao lado das pessoas que promovem as mudanças organizacionais. Além de estar ao lado do centro das mudanças, em todas as empresas, o perfil de assessoramento aos níveis decisórios exige do secretário uma postura de parceria, o que envolve, nesse aspecto das mudanças, ser o primeiro profissional a entendê-las, aceitá-las, praticá-las e, principalmente, que seja um agente multiplicador. Logo, escolher entender a mudança não é um desafio similar àquele dos demais profissionais. É maior, uma vez que existe uma expectativa dos executivos de que seu secretário seja seu principal apoiador nesse processo (...) Assim, a atuação do secretário é determinante para que haja adesão dos demais profissionais e, principalmente, para que exista um clima propício de assimilação, ajustes e que dê visibilidade dos benefícios da mudança. (NEIVA; D'ELIA, 2009, p. 148).

Outra atitude que se espera do profissional de Secretariado Executivo é que ele tenha a capacidade de manter-se emocionalmente equilibrado diante de desafios peculiares que enfrenta no seu dia a dia. Goleman (1995, p.38) define essa capacidade como competência emocional:

Competência emocional é uma capacidade adquirida, baseada na inteligência emocional, que resulta num desempenho destacado no trabalho. (...). No centro desta competência, encontram-se duas aptidões: a empatia, que envolve ler os sentimentos dos outros, e habilidades sociais, que permitem lidar bem com esses sentimentos.

No âmbito das atitudes, devido ao sua posição organizacional que pode ser considerada de confiança, ao profissional de Secretariado cabe o saber agir com ética, diante de tantas informações privilegiadas que ele obtém na organização. Esta é uma atitude imperativa para que ele possa exercer a profissão. De acordo com o Código de Ética do Profissional de Secretariado Executivo, Brasil (1989), a secretária e o secretário, no exercício de sua profissão, devem guardar absoluto sigilo sobre assuntos e documentos que lhe são confiados.

Ainda sobre a ética profissional, Bertolloto e Willers (2005, p.53) afirmam que “Assim sendo, o profissional deve ter sólidos princípios éticos, pois está exposto, a todo o momento, a situações que o leve a cometer deslizes éticos em função de eventuais pressões internas e externas inerentes ao seu mundo de trabalho.

A caracterização do saber agir Secretarial apresenta, por conseguinte, um profissional que participa amplamente das atividades organizacionais, sendo um agente proativo e multifuncional também por meio de suas atitudes. Com capacidade de

liderança, descrição e ética, o saber agir do profissional de Secretariado Executivo é delineado pelos autores estudados (LANDIM, 2013).

3.5 As competências exigidas ao profissional de Secretariado Executivo em uma Instituição de Ensino Superior

De acordo com a Lei Nº 11.091 de 2005, que estruturou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação e com o Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005, que apresentou a descrição dos cargos técnico-administrativos em educação, que foram autorizados pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão para concurso público, seguem as atividades que devem ser realizadas pelo profissional de Secretariado Executivo descritas no Quadro 8 – Descrição do Cargo de Secretário Executivo.

Quadro 08– Descrição do Cargo de Secretário Executivo.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:
Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos; coordenar e controlar equipes e atividades; controlar documentos e correspondências; atender usuários externos e internos; organizar eventos e viagens e prestar serviços em idioma estrangeiro. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO:
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).

(continua)

Quadro 08– Descrição do Cargo de Secretário Executivo (continuação).

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.
Utilizar recursos de informática.
Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Fonte: Adaptado do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação.

Tomando como base o Quadro 8, é possível constatar que as atividades de um secretário executivo no contexto das Instituições de Ensino Superior são amplas e de diversas naturezas, sendo necessárias competências múltiplas para o exercício da função.

De acordo com Sousa (2014), o profissional de Secretariado Executivo em uma Instituição de Ensino Superior (IES), tem uma função onde o indivíduo deve ter habilidades gerenciais para lidar com os diversos problemas da Instituição, bem como a capacidade de trabalhar em grupo ou individualmente, participando do processo de tomada de decisão do seu setor ou da equipe em que está inserido.

Portanto, para Sousa (2014), considerando os estudos recentes sobre as novas competências dos secretários executivos e a necessidade de se alinhar estrategicamente a gestão de pessoas por meio da gestão por competência, é importante definir qual é o perfil mais adequado desse profissional para sua atuação nas Universidades, de acordo com o PCCTAE.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica é fundamental para a construção do conhecimento científico. Segundo Leite (2004, p. 36) trata-se de “uma atividade ou um meio para se elaborar as teorias científicas, partindo do conhecimento empírico, da observação dos fenômenos ou fatos em geral [...]”. Deve-se ressaltar que para que uma pesquisa seja considerada científica ela precisa ter algumas peculiaridades, como por exemplo: “métodos e técnicas científicas” (LEITE, 2004). O método é imprescindível para a realização de uma pesquisa.

Na percepção de Marconi e Lakatos (2010, p.65), o método é: “o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido [...]”. A escolha de qual é o método mais adequado a ser utilizado dentro de uma pesquisa é fundamental para o alcance de objetivos da mesma.

No âmbito das Instituições de Ensino Superior (IES), a pesquisa funciona como fomento para o desenvolvimento do pensamento reflexivo dos alunos e professores dentro destas IES, verifica-se que tal afirmação é corroborada pela LDB através de seu artigo 43, a qual torna claro que uma das finalidades da educação superior é: “I – estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo” (BRASIL, 1996, p.20) A pesquisa auxilia no citado processo de desenvolvimento, conforme Lakatos e Marconi (2010, p.139): “[...] é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdade parciais”.

4.1 Delineamento da Pesquisa

Para o alcance dos objetivos propostos nesta investigação foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, quantitativa e descritiva. A pesquisa qualitativa segundo Godoi, Balsini (2010) é uma pesquisa que possui várias “designações” e que devido a isto ela torna-se um conceito “guarda-chuva”. Para definir uma pesquisa qualitativa os autores afirmaram que ela é um tipo de pesquisa na qual “não se buscam regularidades, mas a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram. Essa empreitada só é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e exposição de razões.” (GODOI, BALSINI, 2010, p.91).

A pesquisa quantitativa de acordo com Silva (2005, p.20) leva em consideração que “tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e técnicas estatísticas como, por exemplo, a percentagem”.

Para Leite (2004, p. 45) a pesquisa descritiva é a “que se usa para descrever e explicar determinados fenômenos sócio-econômicos, político-administrativo, contábeis e psico-sociológico [...]”. Desta forma, quando uma pesquisa busca descrever e explicar algo ela torna-se, assim, descritiva.

Esta pesquisa constitui-se um estudo de caso que de acordo com Gil (2010), é o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. Ainda de acordo com Gil (1999, p.73), esse tipo de estudo “pode ser utilizado em pesquisas exploratórias, descritivas ou explicativas”.

Para a coleta das informações utilizou-se duas técnicas: a entrevista narrativa que, conforme a William Labov (1972 *apud* GODOI, MATTOS 2010, p. 407) é “um método de recuperar a experiência passada pela combinação de uma sequência verbal de causas a uma sequência de eventos, os quais (infere-se) realmente aconteceram”; e a técnica da aplicação do questionário. Foi realizado, ainda, um levantamento documental focalizando: a descrição do cargo de secretário executivo no PCCTAE, o Ofício 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, a Lei 9.261 de 10 de janeiro de 1996, que dispõe sobre o exercício da profissão de secretário executivo e o Código de ética do profissional de Secretariado.

4.2 Instrumentos de pesquisa

O instrumento utilizado nesta pesquisa foi o roteiro de entrevista padronizada aberta, que segundo Godoi e Mattos (2010, p.304) é “[...] caracterizada pelo emprego de uma lista de perguntas ordenadas e redigidas por igual para todos os entrevistados, porém de resposta aberta.” A entrevista aberta, conforme Godoi e Mattos (2010, p. 305), é o tipo adequado quando o assunto que será pesquisado for algo “complexo, pouco explorado ou confidencial e delicado”. Essa técnica possibilitou a análise de como ocorre a alocação dos profissionais de secretariado executivo, por parte da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas dentro da universidade.

O roteiro de entrevista foi composto por cinco perguntas que serviram de direcionamento para a narrativa, do servidor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, lotado na Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação, que é o setor responsável por alocar os secretários executivos na Instituição. As perguntas buscavam conhecer e compreender quais os critérios e procedimento adotados para alocação dos profissionais de secretariado, e se na instituição existia a gestão por competência. As informações coletadas foram registradas através de um gravador, após assinatura de um termo de consentimento do participante.

Em seguida, procedeu-se com a aplicação de um questionário que de acordo com Richardson (2011), este instrumento de coleta de dados é aplicado quando se deseja obter informações acerca de grupos sociais. Para o autor, o questionário possui duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social.

O questionário utilizado foi embasado no estudo de Sousa (2014) e adaptado para melhor consecução dos objetivos deste estudo. O questionário estava composto de 11 (onze) perguntas que possuíam como finalidade identificar o perfil dos profissionais de secretariado executivo da UFC e também analisar a realidade laboral desses profissionais, para que se pudesse proceder com a comparação entre o que é exigido e o que é realizado pelo secretário executivo dentro da citada Instituição de Ensino Superior.

4.3 Seleção dos participantes da pesquisa

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.206) “universo ou população, é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Para a realização desta pesquisa foram selecionados, os profissionais de secretariado executivo da Universidade Federal do Ceará, grupo composto por 56 profissionais, porém foram excluídos da pesquisa dois servidores por serem autores desta pesquisa.

Solicitou-se à PROGEP a relação de todos os secretários executivos da UFC, e ela disponibilizou um Demonstrativo de Pessoal Lotado, que continha informações desses servidores, inclusive o e-mail pessoal de cada um, para onde foi enviado o questionário dessa pesquisa. De todos os 54 (cinquenta e quatro) questionários enviados, foram obtidos 22 (vinte e dois) respondidos.

4.4 Análise dos Dados

Inicialmente, foi realizada uma análise documental dos instrumentos instituidores e reguladores da profissão de Secretariado Executivo (a descrição do cargo de secretário executivo no PCCTAE, Ofício 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, Lei 9.261 de 10 de janeiro de 1996, que dispõe sobre o exercício da profissão de secretário executivo; Código de ética do profissional de Secretariado), para que se pudesse focalizar na identificação da realidade laboral do profissional de secretariado executivo.

Buscou-se, nessa fase, utilizar a técnica de análise de conteúdo, para a entrevista e para os dados obtidos pelo questionário. De acordo com Caregnato e Mutti (2006, p.682), a análise de conteúdo “é uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo de forma prática e objetiva produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis ao seu contexto social”.

Marconi e Lakatos (2010, p. 151) consideram que a análise é: “a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”. Nessa fase da investigação foi utilizada a análise do discurso da narrativa do entrevistado. Visando compreender não apenas o conteúdo das falas, mas também o seu sentido.

Pode-se afirmar que uma das vantagens e também um dos desafios ao se realizar uma pesquisa e utilizar essa metodologia, é a grande variedade de informações que o pesquisador obtém, tal afirmação é corroborada por Godoi e Mattos (2010, p. 306) ao destacarem:

O estilo especialmente aberto desta prática de investigação permite a obtenção de uma grande riqueza informativa; proporciona ao investigador a oportunidade de clarificação e seguimento de perguntas e respostas em uma interação direta e flexível. [...] A prática da entrevista aberta se destina à obtenção de informações de caráter pragmático, de como os sujeitos diversos atuam e reconstruem o sistema de representações sociais e suas práticas individuais.

Quando se realiza uma análise do discurso, conforme Caregnato e Mutti (2006, p. 682): “[...] não é necessário analisar tudo o que aparece na entrevista, pois trata-se de uma análise vertical e não horizontal”, então partindo do que foi dito, pode-se afirmar que na análise da narrativa dessa pesquisa, será realizada uma interpretação dos pontos considerados pelas pesquisadoras relevantes para o alcance dos objetivos propostos.

Na análise de conteúdo dos questionários respondidos buscou-se primeiramente, identificar o perfil do profissional de secretariado que atua na UFC, conhecer quais as competências que o secretário executivo pratica no seu cotidiano de

trabalho e quais os principais desafios que esse profissional enfrenta. Buscou-se também identificar e analisar quais as competências descritas no PCCTAE que são exigidas e quais as que são praticadas pelos secretários executivos da UFC, para que a partir dessa análise se pudesse alcançar os objetivos pretendidos nessa pesquisa. No próximo capítulo, serão apresentados e analisados os resultados desta investigação.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos na pesquisa e encontra-se dividido nas seguintes fases: a primeira buscou apresentar uma caracterização dos respondentes, a segunda identificou quais as competências praticadas e os desafios enfrentados pelos secretários executivos, a terceira fase teve como enfoque comparar as competências requeridas e as praticadas no exercício da profissão dentro da Universidade Federal do Ceará.

Durante as fases acima citadas traçou-se um paralelo entre as respostas obtidas dos secretários executivos e o que foi coletado por meio da entrevista realizada com a servidora da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), lotada na Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação (CODEC), responsável pela alocação dos profissionais de Secretariado Executivo no momento que eles ingressam na Universidade Federal do Ceará (UFC).

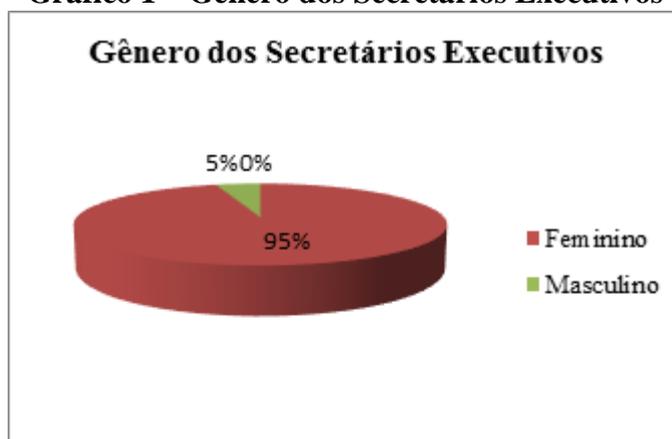
5.1 Caracterização dos Respondentes

Nesta primeira fase da análise dos resultados da pesquisa, está apresentada uma caracterização do perfil profissionográfico dos secretários executivos que atuam na UFC, por meio de gráficos. Essa caracterização abrange desde gênero e idade, perpassando pela formação acadêmica e outras capacitações até o tempo no cargo e local de atuação, bem como o recebimento ou não de alguma Função Gratificada (FG). Os percentuais abaixo são correspondentes à vinte e dois respondentes.

5.1.1 Gênero e Idade

Os Gráficos 1 e 2 demonstram os resultados obtidos quanto ao gênero e à idade dos secretários executivos atuantes na UFC.

Gráfico 1 – Gênero dos Secretários Executivos



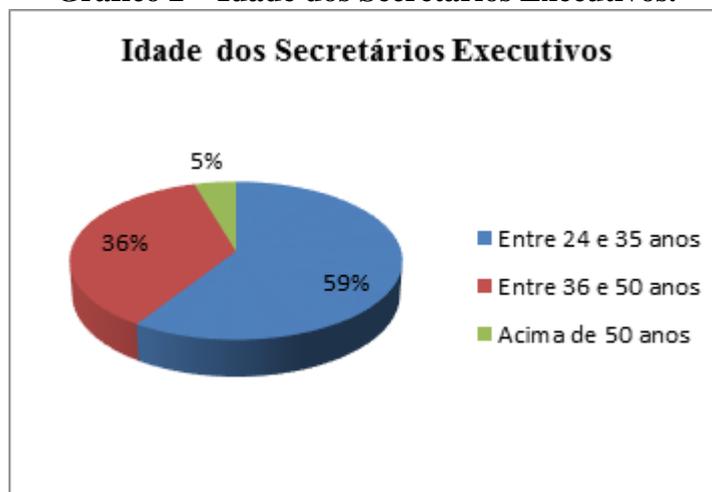
Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Percebe-se no gráfico 1 que dos 22 respondentes, 21 são do sexo feminino, o que equivale a 95% e 1 do sexo masculino que corresponde a 5%. Este resultado evidencia que no âmbito da Universidade Federal do Ceará, o cargo de Secretário Executivo é predominantemente ocupado por profissionais do sexo feminino e corroborando com este resultado Sousa (2014, p. 118) afirma, em estudo realizado nas IFES de todo o Brasil, que

é reduzida inserção do gênero masculino na carreira, no contexto das universidades públicas federais, 9% do sexo masculino contra 91% do sexo feminino, o que em parte não mudou muito em comparação com a história da profissão predominantemente feminina[...].

No dizer de Nonato Júnior (2009), ao longo de todo o século XX houve um crescimento em todo o mundo no número de mulheres exercendo a profissão de secretariado, havendo cerca de 50.000 no início do século. Após a Primeira Guerra Mundial, a maioria das mulheres manteve seus cargos e chegaram a atingir na década de 60, a marca de 22 milhões de profissionais de Secretariado.

Gráfico 2 – Idade dos Secretários Executivos.



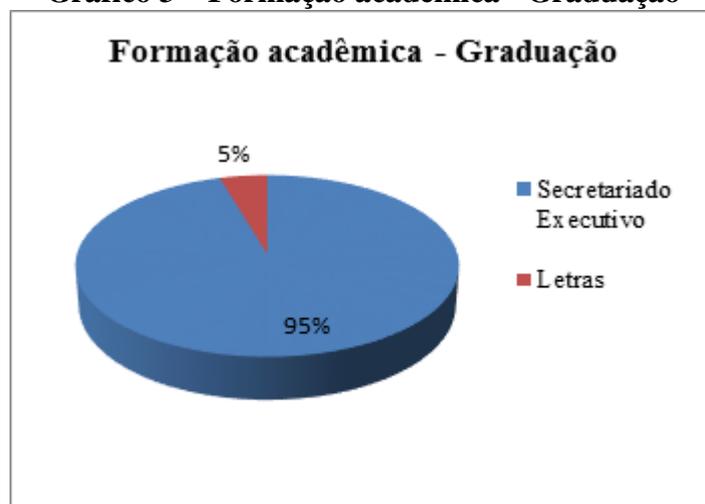
Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Deve-se mencionar que o participante de menor idade tem 24 anos e o de maior idade tem 51 anos. Verifica-se no Gráfico 2 que as idades dos respondentes estão concentradas no intervalo entre 24 e 35 anos, correspondendo a 59% do total

5.1.2 Formação Acadêmica e Capacitação

Os Gráficos 3 e 4 apresentam os resultados acerca da formação acadêmica: graduação e pós-graduação, enquanto o Gráfico 5 demonstra os resultados sobre a realização ou não de cursos de capacitação.

Gráfico 3 – Formação acadêmica - Graduação



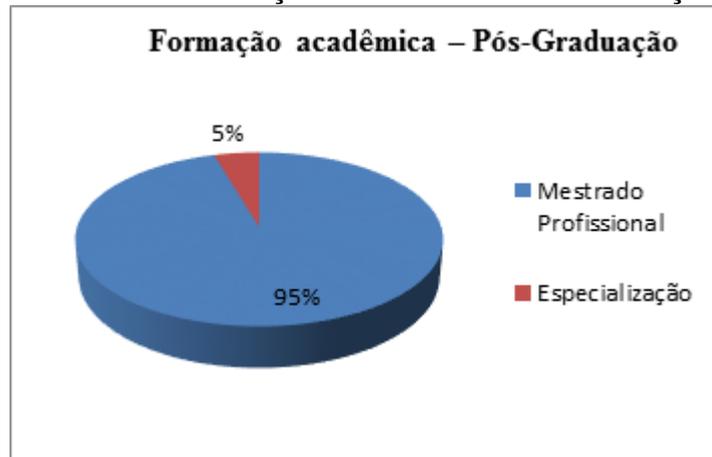
Fonte: Dados da pesquisa (2015).

De acordo com o que está expresso no Gráfico 3, pode-se perceber que na Universidade Federal do Ceará, 95% dos profissionais que ocupam o cargo de secretário executivo são bacharéis em Secretariado Executivo, excetuando-se apenas um servidor que possui graduação em Letras. Este fato, está resguardado por lei, pois com a implantação do PCCTAE, a investidura no cargo de secretário executivo passou a exigir a aprovação em concurso público e tem como requisito de ingresso o diploma em Curso Superior em Letras ou Secretariado Executivo Bilíngue, demonstrando que profissionais da área que, apesar de não terem currículos equivalentes às atribuições de um secretário executivo, são admitidos pela legislação em vigor. (SOUSA, 2014; OLIVEIRA e MORAES, 2014).

Sobre esse aspecto, em pesquisa realizada nas IFES do Estado de Minas Gerais, Cruz (2008, p. 9) afirma que:

Os profissionais de Secretariado Executivo, formados em Letras, estão menos aptos para realizar a função de Secretário Executivo nas IFES mineiras. O nível de dificuldade dos profissionais formados em Letras é maior que os formados em Secretariado Executivo, justamente por não possuírem embasamento teórico e técnico para o exercício da profissão. [...] Para os profissionais formados em Letras, a dificuldade no exercício da função é visível, pois, não possuem conhecimentos necessários e com isso comprometem todo o setor no qual está inserido.

Gráfico 4 – Formação acadêmica – Pós-Graduação



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O Gráfico 4 demonstra que 100% dos vinte e dois secretários executivos que responderam a esta pesquisa têm Pós-Graduação, sendo 95% Especialização e 5% Mestrado Profissional. Infere-se com este resultado que há, por parte dos respondentes, uma preocupação em buscar conhecimento e em investir na formação acadêmica. Acerca dessa atitude dos profissionais, Grion (2008) afirma que ao profissional de Secretariado Executivo, compete a missão de buscar conhecimento específico em sua área, investir na pesquisa, na formação acadêmica, em cursos de especialização na área, bem como na busca constante por novos conhecimentos ou atualização dos mesmos, visto que são vitais ao profissional que deseja acompanhar as mudanças no mundo dos negócios.

Além da necessidade pessoal dos profissionais de estarem constantemente atualizados, a Universidade também requer que eles estejam capacitados a contribuir para a consecução dos seus objetivos, pois como expõe Sousa (2014, p.27):

Em decorrência dos avanços tecnológicos, e com o desenvolvimento das novas instituições públicas e as constantes mudanças organizacionais, tornou-se uma necessidade cada vez maior das universidades terem recursos humanos qualificados tanto em relação às competências e habilidades para desenvolver atividades internamente, quanto para os fins a que a universidade se propõe, para atender as demandas do mercado de trabalho e da sociedade.

Gráfico 5 – Capacitação na área de atuação



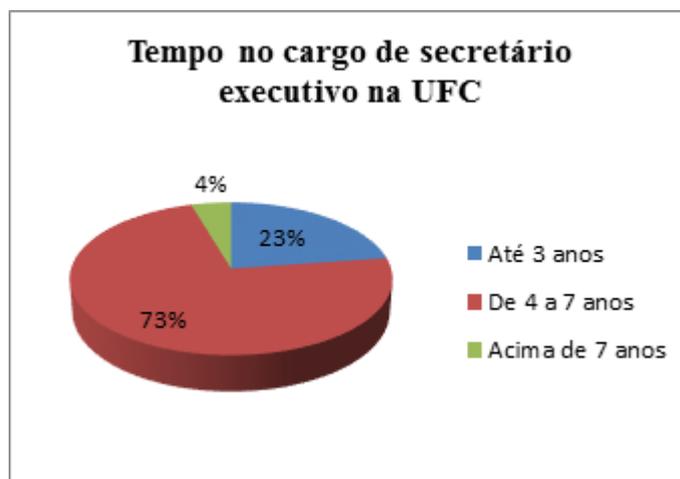
Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Percebe-se no Gráfico 5 que 76% do respondentes têm buscado capacitação na sua área de atuação. Os que responderam afirmativamente foram questionados sobre quais cursos fizeram e as respostas foram: línguas - aqui incluído o Português e a Língua de sinais - técnicas secretariais, gestão, relacionamento interpessoal, cerimonial e protocolo e organização de eventos. Este resultado demonstra que a maioria dos profissionais de Secretariado Executivo atuantes na UFC tem procurado atualização e capacitação em sua área. Ratificando o que Neiva e D'Elia (2009) afirmam em seu quadro - Perfil do profissional de Secretariado - sobre o profissional do século XXI que busca constantemente por aprimoramento, desenvolvimento contínuo, novos conhecimentos e visão de negócio.

5.1.3 Tempo de exercício no cargo, local/área de atuação e recebimento de gratificação.

Neste item estão apresentados os Gráficos 6, 7 e 8, relativos, respectivamente, ao tempo do secretário executivo no cargo, a área (Ensino, Pesquisa, Extensão ou Gestão) onde está lotado e ao recebimento ou não de Função Gratificada (FG).

Gráfico 6 – Tempo no cargo de secretário executivo na UFC



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Pode-se verificar no Gráfico 6 que 73% dos profissionais de Secretariado Executivo que responderam a esta pesquisa exercem suas atividades na UFC entre 4 e 7 anos e que 23% do total trabalham na Universidade há até 3 anos. Infere-se com este resultado que esta profissão é, relativamente, nova nos quadros da referida Universidade, pois os primeiros secretários executivos foram admitidos, através de concurso público, no ano de 2008, conforme demonstrativo disponibilizado pela PROGEP/UFC. No mesmo demonstrativo consta que apenas três servidoras foram admitidas no cargo de secretário executivo em período anterior a 2008.

Sobre o assunto, Leal e Dalmau (2014), asseguram que o cargo de Secretário Executivo foi instituído na esfera das IFES somente durante o processo de enquadramento previsto no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), época em que os servidores que realizavam as atividades típicas de Secretariado, e que eram possuidores de diploma de nível superior em quaisquer áreas do conhecimento, foram beneficiados pela Lei nº 7.377/85 e passaram a ocupar o cargo de Secretário Executivo, conforme garante o Art. 2º:

O portador de qualquer diploma de nível superior que, na data de início da vigência desta Lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionadas no art. 4º da Lei 7.377/85 (BRASIL, 1996).

Gráfico 7 – Local/Área em que o secretário executivo atua



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Conclui-se com o resultado do Gráfico 7 que, 68% dos respondentes estão lotados em unidades de gestão da UFC, em conformidade com o que explanou a servidora da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), lotada na Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação (CODEC), ao ser indagada sobre como é o procedimento para definir a alocação desse profissional, no momento em que eles ingressam na Universidade Federal do Ceará (UFC), a mesma afirmou que:

Por se tratar de um cargo de nível superior, o que aumenta a sua complexidade, a distribuição dos profissionais de Secretariado aconteceu de modo que as unidades maiores fossem contempladas com esse profissional, ou seja, foram prioritariamente alocados nas direções de centro, faculdades, nos institutos, nas pró-reitorias e nas unidades hierarquicamente superiores da UFC

Nesse sentido, a entrevistada informou ainda que existe uma previsão de enviar para cada unidade um secretário executivo e um administrador, diante da complexidade dos cargos citados, e que ela acredita que “não era para existir um profissional de Secretariado dentro de um departamento acadêmico, pois um assistente em administração conseguiria desenvolver as atividades necessárias desse setor”. Percebe-se pela fala da entrevistada que as atividades realizadas pelo secretário executivo são complexas e que ele deve ser prioritariamente alocado em unidades hierarquicamente maiores dentro da UFC, desse modo infere-se que esse profissional precisa estar em uma unidade mais estratégica da Instituição, o que corrobora com o pensamento de Castelo (2007), quando o autor afirma que esse profissional está posicionando-se como assessor perante a alta chefia executiva.

Gráfico 8 – Recebimento de gratificação



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Conforme demonstrado no gráfico acima, apenas 36% dos respondentes recebem gratificação, neste caso, uma Função Gratificada (FG), conforme informado por eles. Os outros 64% não recebem nenhuma gratificação, apesar de a maioria estar lotada nas unidades responsáveis pela gestão da Universidade, conforme foi elucidado na questão anterior. Nesse aspecto a servidora entrevistada afirmou que:

Em algumas situações o secretário foi alocado e ao chegar ao local, encontrou outro servidor mais antigo exercendo a função de secretário. O novo servidor encontrou alguém de confiança do gestor, que muitas vezes não tinha cargo de nível superior, mas que recebia a função gratificada por ser uma pessoa que se encontra há mais tempo no setor, e também algumas vezes os gestores não querem causar um mal estar retirando esse servidor da função por essa pessoa já estar há muito tempo exercendo essa função.

Esse fato pode ocorrer porque, conforme informado acima pela servidora da PROGEP, responsável pela alocação dos profissionais de Secretariado Executivo na UFC, houve casos em que o secretário executivo foi para essas unidades e encontrou outro servidor exercendo a função de secretário.

Nesse sentido vale ressaltar o que afirma Nonato Junior (2009) sobre o “achismo” no fazer secretarial e sobre a necessidade de conhecimento específico para o exercício da profissão, pois outros profissionais que não têm formação em Secretariado Executivo podem até desenvolver algumas atividades secretariais, mas isso não ocorrerá com a mesma efetividade se fossem exercidas por alguém que foi formado para isso e esse entendimento por parte da Instituição é imprescindível.

Deve-se salientar que os aspectos políticos ainda exercem uma influência sobre alguns procedimentos adotados nas instituições públicas, tal premissa é confirmada a partir da fala da entrevistada na qual ela informa que “existe um aspecto político que é

mais difícil de ser modificado e que influencia bastante nas questões que envolvem a realidade laboral do secretário executivo”. Sabe-se que estas influências afetam diretamente no processo de alocação, valorização e desenvolvimento dos servidores, dentro da UFC, fato este que precisa ser modificado para que a Instituição possa realizar um efetivo gerenciamento e otimização das competências que cada servidor possui.

5.2 Competências e Desafios dos Secretários Executivos

Nesta fase da pesquisa encontra-se a análise do conteúdo dos respondentes, com o foco no questionamento sobre quais as competências que os profissionais de Secretariado Executivo da UFC exerciam no seu cotidiano de trabalho.

Quando foi questionado aos participantes quais as competências que eles praticavam no exercício da função de secretário executivo, obteve-se as seguintes respostas: elaboração de documentos, assessoramento às direções, gerenciamento de informações, atendimento ao público, supervisão de equipes de trabalho, utilização de recursos de informática e execução de outras tarefas.

Percebeu-se com as respostas que as competências exercidas encontram-se de acordo com o que está descrito na Lei Nº 11.091 de 2005, que estruturou o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação (PCCTAE) e com o Ofício Circular Nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005, pois dentre os 22 respondentes, todos eles citaram como competências que exerciam no seu cotidiano de trabalho, as seguintes competências: “elaboração de documentos e redação oficial, gerenciamento de informações e assessoramento às direções”, competências estas que são inerentes à profissão de Secretariado Executivo, conforme o artigo 4º da Lei Nº 7.377 de 30 de setembro de 1985, que foi posteriormente alterada pela Lei 9.261 de 10 de janeiro de 1996:

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;

Ao indagar a servidora da PROGEP sobre quais os critérios utilizados para elaboração das competências exigidas dos profissionais de Secretariado Executivo da UFC, a entrevistada afirmou que:

É utilizado hoje para elaboração das competências exigidas dos profissionais de Secretariado, o que está determinado por meio da Lei Nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos

Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e, a partir da criação dessa Lei, o que Ministério de Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) e o Ministério da Educação (MEC), por meio do Ofício de nº 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, divulgaram contendo as descrições de cargos que foram atualizadas sobre tudo, as descrições daqueles que eram mais frequentes.

De acordo com essa afirmação, percebe-se que ao citar a Lei que estruturou o PCCTAE e a atualização das descrições dos cargos realizadas pelo MPOG e MEC para definirem as competências exigidas aos profissionais de Secretariado Executivo, a entrevistada faz rememorar o que dizem Leal e Dalmau (2014) em seus estudos, quando os autores cientificam que somente após a implantação desse plano de cargos é que foi possibilitada a realização de concursos públicos para o cargo de secretário executivo.

Ainda no que tange à gestão de competências, a entrevistada afirmou que:

Não existe na Universidade um mapeamento de competências para nenhum cargo, mas que há um projeto que será desenvolvido no intuito de realizar o mapeamento das competências necessárias para cada cargo, tendo em vista a implantação da gestão por competências.

Notou-se também, dentre as respostas obtidas que outras competências também são exigidas desses profissionais, pois dos 22 respondentes 13 informaram que exercem outras competências além das descritas no PCCTAE, o que corrobora com a percepção de Landim (2013) que afirmou que “as transformações na atuação do profissional de Secretariado, bem como as alterações em seu perfil, fizeram com que as competências do secretário fossem ampliadas e expandidas”.

De acordo com Guimarães (2006, p.37), “A secretária do novo milênio está se envolvendo mais no negócio da empresa. O executivo está delegando mais responsabilidades, exigindo mais da secretária e não se satisfazendo só com seu trabalho operacional”. Tal afirmação é enfatizada por 13 respondentes ao informarem que possuem além das atividades descritas no PCCTAE, como competência: o acompanhamento de manutenção e organização da estrutura física, negociação de conflitos, administração de recursos financeiros, contratação de equipes de tecnologia da informação, fiscalização de prestação de contratos, planejamento estratégico, flexibilidade dentre outras competências.

Essas respostas que revelam que a maioria desses profissionais exercem outras competências além das descritas no PCCTAE, de certo modo, minimizam a desconfiança acerca da subutilização dos profissionais de Secretariado executivo na UFC, fator motivacional que ensejou essa pesquisa. Certamente, essas respostas não são conclusivas para que se descarte totalmente essa desconfiança, uma vez que a própria entrevistada reconhece que essa subutilização pode ocorrer.

Ainda sobre as competências requeridas para a atuação do profissional de Secretariado, infere-se que ela não se encontra reduzida às técnicas operacionais, haja vista que sua atuação é exercida nos âmbitos: estratégicos, táticos e operacionais, conforme afirmam Medeiros e Hernandes (2006), dizendo que o profissional de Secretariado não é apenas executante, mas pensante, cheio de capacidade reflexiva. Percebe-se isso na fala do Respondente 13, que afirma participar do “planejamento estratégico” do setor no qual ele encontra-se lotado e também na fala do Respondente 15, que afirma que participa da “contratação de equipe de tecnologia da informação”, competências estas que requerem desse profissional uma visão holística da Universidade.

Ratificando esta afirmação acerca da visão holística necessária ao profissional de Secretariado, Neiva e D’Elia (2009) afirmam que o secretário executivo, precisa de uma visão holística da empresa, do mercado, do negócio, bem como necessita assumir uma postura de gerência. Posto isto, percebe-se que a atuação deste profissional não se encontra limitada, conforme afirma Nonato Junior (2009, p.136) em: “Uma natureza primordialmente técnica no máximo poderia ser atribuída ao domínio das Técnicas Secretariais (e mesmo assim com ressalvas). No entanto, o campo do conhecimento em Secretariado não se restringe ao estudo das técnicas.” Diante disto, é imprescindível que o secretário executivo possua um conhecimento mais amplo, para que ele possa atuar de forma eficiente.

Outro aspecto importante na análise do conteúdo das respostas obtidas, foi a questão do idioma estrangeiro, pois o mesmo encontra-se descrito como atribuição do profissional no PCCTAE, porém nenhum respondente elencou essa competência como sendo exercida por ele na sua atuação profissional. Aspecto este que corrobora com Sousa (2014), no que a autora diz sobre a importância de se definir qual é o perfil mais adequado do secretário executivo para sua atuação nas Universidades, de acordo com o PCCTAE.

Foi questionado aos participantes da pesquisa sobre quais os principais desafios enfrentados por eles em seus cotidianos de trabalho e as respostas foram diversas. Dessa forma, para melhor análise, essas respostas foram agrupadas em 10 temáticas, conforme fora exposto no quadro.

Quadro 09 – Principais desafios enfrentados pelo SE no cotidiano de trabalho.

Principais Desafios	Nº de respostas
Tema 1 – Administração do tempo/ Gerenciamento de atividades - realização de várias atividades ao mesmo tempo; definição de prioridades; gerenciamento de prazos da unidade em consonância com os da administração superior; trabalho com solicitações muito urgentes ou fora do prazo; conciliação entre as atividades e o atendimento ao público; excesso de atividades urgentes; gerenciamento de grande volume de informações; sobrecargas de trabalho; trabalho sob pressão.	7
Tema 2 – Relacionamento interpessoal - lidar com as pessoas; inteligência emocional para os relacionamentos interpessoais.	5
Tema 3 - Gestão de pessoas - gerir pessoas; liderar e organizar rotinas de trabalhos para a equipe; supervisionar equipes de trabalho; insuficiência de servidores no setor (contínuo e copeiro).	5
Tema 4 - Resistência às mudanças – administrar a insegurança /antipatia dos servidores mais antigos; dificuldade de colaboração dos servidores mais antigos.	2
Tema 5 - Burocracia/ Excesso de burocracia	2
Tema 6 - Comunicação - falta de comunicação; dificuldade na comunicação com servidores docentes e servidores técnico administrativos; falta de comunicação entre os setores; obter informações necessárias de outros setores da Universidade; despadronização dos processos de alguns setores da Universidade.	5
Tema 7 - Falta de infraestrutura da Universidade	1
Tema 8 - Falta de reconhecimento	1
Tema 9 - Dificuldade com Redação Oficial	1
Tema 10 - Pedidos de interesse pessoal da chefia	1

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O Quadro 9 demonstra que são inúmeros os desafios que o profissional de Secretariado Executivo enfrenta no seu cotidiano de trabalho na UFC e percebe-se que esses desafios estão concentrados, principalmente, nas temáticas relacionadas com a administração do tempo, o gerenciamento de atividades, o relacionamento interpessoal, a gestão de pessoas e a comunicação. Infere-se com este resultado que, conforme afirma Sousa (2014), o profissional de Secretariado Executivo que atua em uma Instituição de Ensino Superior, tem uma função onde o indivíduo deve ter habilidades gerenciais para lidar com os diversos problemas da Instituição, bem como a capacidade de trabalhar em grupo ou individualmente, participando do processo de tomada de decisão do seu setor ou da equipe em que está inserido.

Assentindo a afirmação de Sousa (2014), Neiva e D'Elia (2009) asseguram que o profissional de Secretariado deve ser um agente de resultados, um agente facilitador, um agente de qualidade e um agente de mudanças. Além disso, para ser um agente de resultados, o secretário precisa gerenciar informações, muitas vezes de suma importância para a organização, e gerenciar o seu tempo e o tempo do seu gestor. Outra atitude que se espera do profissional de Secretariado Executivo é que ele tenha a capacidade de manter-se emocionalmente equilibrado diante de desafios peculiares que enfrenta no seu dia a dia.

Também é perceptível, ao analisar o Quadro 9, que as temáticas referentes à resistência às mudanças, à falta de reconhecimento e à dificuldade com redação oficial ratificam o que apontou a entrevista realizada com a servidora da PROGEP.

Vale ressaltar um dado inquietante nessas respostas que é a questão de, pelo menos um entrevistado, ter afirmado receber pedidos de interesse pessoal por parte da chefia, o que demonstra ainda haver, por parte do gestor, um certo desconhecimento da profissão de Secretariado. Por fim, vale ressaltar que dos 22 respondentes, apenas o respondente 15 relatou não enfrentar desafios, pois alegou trabalhar com organização e planejamento.

Percebe-se, portanto, que a maioria dos desafios relatados pelos profissionais de Secretariado estão diretamente relacionados à função e às atribuições inerentes a eles. É preciso, portanto, que esses profissionais busquem desenvolver competências necessárias para sua atuação e que a Instituição os assista em seus desafios, promovendo treinamentos e viabilizando seu aperfeiçoamento por meio da participação em cursos e eventos da área.

5.3 Competências Requeridas *versus* Competências Praticadas

Nessa terceira fase, buscou-se também realizar uma comparação entre as competências exigidas e as praticadas pelos profissionais de Secretariado Executivo, a partir do que está descrito no PCCTAE. Nesse sentido, perguntou-se à servidora da PROGEP se ela acredita que as competências exigidas dos profissionais de Secretariado Executivo quando eles ingressam na Universidade são as que são realmente praticadas por esses profissionais em seus setores de trabalho. Ela afirmou que:

Alguns secretários executivos desenvolvem essas atividades, contidas na descrição do cargo, mas que existem outros que estão alocados em uma unidade acadêmica, ou em um laboratório, por exemplo, que mesmo sem estarem desviados de função, desenvolvem atividades muito aquém do que está estabelecido nesses documentos, ou do que eles estão preparados para realizar e até mesmo aquém do que eles poderiam exercer.

Foi perguntado à entrevistada se existe algum procedimento para reversão de possíveis desvios de função do profissional de Secretariado Executivo na UFC e quais são eles. A servidora afirmou que:

Algumas vezes o secretário executivo encontra-se subutilizado, mas não desviado de função. E que em alguns casos, a PROGEP foi procurada pelo servidor e ele foi mudado de lotação, mas há casos também em que o servidor nunca manifestou o desejo de mudar, de ser removido, simplesmente ficou e se acomodou nessa situação, psicologicamente falando, somente o secretário inserido nessa situação de subutilização poderá mensurar.

Entende-se que é necessário que a Instituição avalie todos os aspectos que compõem esse processo de alocação do servidor quando ele encontra-se subutilizado, pois essa subutilização é um fator extremamente prejudicial à Instituição e ao servidor. Esperar somente do servidor para que ela saia de uma situação de subutilização, por exemplo, não é suficiente. É fundamental que a Instituição também analise o ambiente organizacional onde o servidor será alocado antes de fazê-lo e que esteja aberta ao diálogo e às mudanças necessárias, sendo também um agente ativo nesse processo.

De acordo com Fleury e Fleury (2004), competência é um saber agir. Portanto, frente ao desafio de ser alocado em uma unidade de trabalho em que possa se sentir subutilizado, o profissional de Secretariado, de fato, precisa utilizar suas competências adquiridas com proatividade, não esperando somente soluções da Instituição, mas agindo de maneira a valorizar sua profissão e garantir exercício pleno da mesma.

Ainda nessa fase, buscou-se saber dos profissionais quais as competências que são requeridas e quais são as praticadas por esses profissionais. Nesse intuito, utilizou-se também o quadro abaixo, que possui uma escala de 1 a 3, sendo 1 a atividade que o secretário menos desempenha, 2 a que desempenha às vezes e 3 a atividade que mais desempenha. A porcentagem de respostas obtidas foram as seguintes:

Quadro 10 – Atividades de acordo com o PCCTAE

ATIVIDADES	1	2	3
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.	18,2%	22,7%	59%
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.	27,3%	13,6%	59,1%

(continua)

Quadro 10 – Atividades de acordo com o PCCTAE (continuação).

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 clippings.	18,2%	27,3%	54,5%
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.	45,5%	27,3%	27,3%
Controlar Correspondência: Receber, controlar, triar, destinar, registrar e protocolar correspondência e correspondência eletrônica (e-mail); controlar malote.	40,9%	31,8%	27,3%
Organizar Eventos e Viagens: Estruturar o evento; fazer check-list; 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).	50%	36,4%	13,6%
Supervisionar Equipes de Trabalho: Planejar, organizar e dirigir serviços de secretaria; estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe.	22,7%	45,5%	31,8%
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.	13,6%	54,5%	31,8%
Utilizar recursos de informática.	4,5%	18,2%	77,3%
Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.	9,1%	40,9%	50%

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A partir dos dados acima, expostos no Quadro 10, infere-se que as atividades de assessoramento à direção e atendimento às pessoas, são atividades que por 59% dos respondentes são as mais desempenhadas. Esta competência é inerente ao cargo de Secretariado Executivo haja vista o assessoramento ser a competência em evidência dessa profissão, conforme afirma Nonato Junior (2009), ao dizer que o trabalho do profissional de Secretariado é marcado pelo ato de assessorar, seja no âmbito operacional, tático, executivo, intelectual ou interdisciplinar.

No tópico que trata acerca do gerenciamento de informações percebeu-se que 54,5% informaram que desempenham essa competência com frequência e 27,3% informaram que desempenham às vezes as atividades inerentes a esta competência. Durante e Fávero (2009), falam que o profissional de Secretariado Executivo deve ser capaz de entender o processo organizacional e de gerir informações, corroborando assim com o dado acima obtido.

Acerca da competência de elaboração de documentos percebeu-se que 45,5% informaram que não desempenham muito esta função, e no tópico sobre controle de correspondência, foi informado pelos respondentes que mais de 40,9% não desempenham com frequência esta atividade, fato que deve ser observado com atenção, haja vista que a redação de textos, elaboração de relatórios e controle de correspondência são atividades que estão previstas nas funções requeridas.

Em relação a esse aspecto, a entrevistada relatou que já ouviu de alguns gestores reclamações com relação à atuação dos profissionais de Secretariado Executivo, como a falta de capacidade desses profissionais de desenvolverem a redação oficial, por exemplo, afirmando que: “alguns secretários não sabem redigir; bem como outras reclamações de que esses profissionais não atingem às expectativas do gestor”. Sobre essa realidade, a entrevistada inferiu que se trata de uma questão de formação, de treinamento, de motivação, de descoberta do seu valor e da sua formação que não é reconhecida. Diante disto,

Diante disso, é vital e cabe ao secretário executivo buscar contínuo aprimoramento de suas competências, investir na pesquisa, na formação acadêmica, em cursos de especialização na área, bem como na busca constante por novos conhecimentos ou atualização dos mesmos (GRION, 2008). Cabe também à Instituição ajudá-los nesse contínuo aprimoramento, promovendo e facilitando sua busca por capacitação.

Na atividade acerca da organização de eventos e viagens, 50% dos respondentes informaram que desempenham menos essa atividade e 36,4% informaram que pouco desempenham, dado este que pode ser interpretado a partir da peculiaridade que é própria da Instituição pesquisada, pois por tratar-se de uma Universidade Pública, existe nela um setor próprio que fica responsável por essa competência.

No tópico que trata da supervisão de equipes de trabalho, 31,8% informaram que desempenham com frequência essa atividade e 45,5% relataram que a desempenham às vezes. No tópico de execução de outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade foram relatadas que 50% dos respondentes exercem essa competência, dados estes que ratificam o novo perfil de atuação do profissional de Secretariado Executivo, um perfil de gerenciamento, conforme discorrem Barros, Braga e Silva (2011, p.91):

Consideram que as competências gerenciais do secretário executivo envolvem o pensamento estratégico, capacidade de identificar oportunidade de crescimento, inovar e elaborar objetivos na organização; eles estão relacionadas à nova postura que esse profissional está assumindo nos últimos anos:

empreendedorismo, tomadas de decisões, comunicação, trabalho em equipe, orientação para o cliente, inovação e criatividade, entre outras competências estão sendo inseridas na profissão de Secretariado Executivo

No que tange à competência de arquivamento de documentos, 54,5% dos respondentes afirmaram que desempenham às vezes essa atividade e 31,8% informaram que sempre desempenham esta atividade. Sobre a utilização de recursos de informática, 77,3% informaram que sempre desempenham atividades voltadas ao uso desses recursos, dado este que é inegável, tendo em vista o avanço tecnológico pelo qual a sociedade passa como um todo.

Percebeu-se durante a fala da entrevistada que é relevante a diferença entre ser secretário executivo em uma empresa privada e em uma empresa pública, pois as diferenças residem desde o “formato de distribuição de tarefas até a maneira como o profissional é cobrado”. Ela afirmou ainda que: “o servidor vem esperando encontrar uma realidade e se depara com outra quando ingressa no serviço público, e que isso pode desmotiva-lo quando o mesmo sente que não é reconhecido o valor da sua formação”.

Sobre as diferenças entre a realidade laboral de um profissional de Secretariado Executivo que trabalha em uma empresa privada em relação a um que trabalha em uma empresa pública, de acordo com Leal e Dalmau (2014), somente depois do ano de 2005 foi que esse profissional ingressou nas Instituições de Ensino Superior. Por ser algo tão recente, percebe-se que o profissional de Secretariado Executivo ainda está se consolidando no cenário das IES e descobrindo qual deve ser o seu perfil dentro da Universidade (SOUSA, 2014). De fato, a brusca mudança exige de ambas as partes - das IES e do secretário executivo que ingressa no serviço público – um esforço a fim de minimizar o impacto frente à nova cultura organizacional encontrada.

Solicitou-se ainda a entrevistada que fizesse suas considerações finais e comentasse sobre a realidade laboral do profissional de Secretariado Executivo na Universidade Federal do Ceará. A entrevistada considerou que ainda há algum investimento a ser feito com relação à capacitação desses profissionais e que ela está ciente de que ainda existe uma disfunção entre a realidade dos servidores que atuavam em empresas privadas e a realidade laboral dos servidores quando ingressam na UFC, por isso, eles precisam ser melhor preparados para lidarem com essa diferença.

Ela concluiu que acredita ser necessária uma mudança na cultura organizacional da Universidade, mas percebe que essa mudança, depois de alguns concursos realizados recentemente, tem acontecido com uma abertura maior, porém, existe

um aspecto político que é mais difícil de ser modificado e que influencia bastante nas questões que envolvem a realidade laboral do profissional de Secretariado Executivo, bem como sua alocação. Essa realidade, segundo a entrevistada, é comum a todos os servidores da UFC, independente do cargo que ocupa.

Sobre esses últimos comentários da entrevistada, deve-se recordar que, de acordo com Neiva e D'Elia (2009), o profissional de Secretariado Executivo é um agente de mudanças e diante dos desafios próprios que a UFC têm para que haja, de fato, uma mudança organizacional, como enfatizou a entrevistada, a participação dos secretários nesse processo é determinante.

É importante reforçar que falta um planejamento eficaz para o que ocorra o treinamento desses profissionais e uma efetiva ambientação deles à Universidade, o que deveria ser promovido pela Gestão, no intuito de que o secretário consiga compreender em qual realidade ele está sendo inserido e melhor desempenhar suas atividades.

Ao final dessa análise, percebeu-se que as competências requeridas ao profissional de Secretariado Executivo, a partir do que encontra-se descrito no PCCTAE, estão sendo praticadas por esses profissionais e que alguns deles possuem e exercem competências que vão além das que lhes são solicitadas para ocuparem o cargo de secretário executivo dentro de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Percebeu-se também que é necessário que dentro da Universidade haja um mapeamento efetivo de competências para evitar que os secretários não sejam subutilizados e que sejam alocados em locais onde possam exercer suas competências de acordo com o nível de complexidade que é exigido ao seu cargo. Em contrapartida, notou-se que é imprescindível ao profissional de Secretariado que ele busque atuar com eficiência e proatividade, firmando a relevância de sua presença e atuação nas Instituições Federais de Ensino Superior.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou analisar a realidade laboral dos profissionais de Secretariado Executivo dentro da Universidade Federal do Ceará, dado que o ingresso desses profissionais nas Instituições de Ensino Superior (IES) ocorreu de modo recente e que percebe-se, ainda em andamento, o processo de adaptação desses profissionais ao ambiente pesquisado. Pode-se afirmar que a questão de pesquisa suscitada foi respondida por meio da investigação realizada, na medida em que os objetivos específicos foram sendo, um a um, atingidos e contemplados.

Para consecução do primeiro objetivo específico que consistia em conhecer a profissão de Secretariado Executivo e as competências requeridas para o exercício da profissão na Universidade Federal do Ceará, além do que pôde ser identificado por meio da teoria exposta no que tange ao conhecimento da profissão, a entrevista realizada com a servidora da UFC, responsável pela alocação dos profissionais de Secretariado na Universidade, permitiu conhecer as competências requeridas para o exercício do cargo.

Por meio da entrevista, foi ratificado que as competências requeridas para o exercício da profissão na Universidade Federal do Ceará são as que estão explicitadas no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), com sua descrição atualizada por meio do Ofício de nº 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC.

O segundo objetivo específico se propôs a identificar as competências praticadas no exercício da profissão de Secretariado Executivo na Universidade Federal do Ceará, o que foi alcançado tanto por meio das respostas obtidas no questionário enviado aos secretários executivos, quanto pela entrevista realizada. Nas respostas dos secretários respondentes observou-se que, de fato, as competências praticadas por eles são as que estão determinadas no PCCTAE.

Constatou-se que, apesar das respostas dos profissionais não confirmarem essa desconfiança inicial de que poderia haver uma subutilização do profissional de Secretariado Executivo na UFC, as respostas obtidas da entrevista realizada não eximiram essa possibilidade e divergiram do que foi relatado pelos servidores que responderam ao questionário. De fato, assim como relatou a servidora entrevistada da PROGEP, e de serem perceptíveis os desafios quanto às atribuições inerentes ao profissional de Secretariado estarem sendo, em alguns setores, exercidas por outros servidores com mais tempo de serviço na UFC e sem formação específica para tal, a alocação dos secretários executivos em unidades maiores da Universidade tende a minimizar possíveis situações de

subutilização e de dissensões entre as competências requeridas e as praticadas pelo profissional de Secretariado Executivo na Universidade.

Percebeu-se que há uma necessidade de esforço de ambas as partes, ou seja, do profissional de Secretariado e da Instituição, para que esse profissional possa firmar a relevância de sua atuação na UFC. A garantia do exercício pleno da profissão é um bem tanto para o secretário como para a Universidade, para isso, a gestão por competências poderia ser um auxílio importante no intuito de otimizar a gestão de pessoas.

O terceiro objetivo específico visava comparar as competências requeridas e as praticadas no exercício da profissão de Secretariado Executivo na Universidade Federal do Ceará. Por meio das respostas às questões 9 e 11 do questionário respondido, percebeu-se relevante equivalência entre as competências requeridas no PCCTAE e as, de fato, praticadas pelos profissionais de Secretariado.

Outro dado interessante obtido por meio dessa comparação entre as competências requeridas e as praticadas foi inferir que, na realidade, é exigido do profissional de Secretariado Executivo outras competências que não estão contempladas na descrição do cargo. Isto pode dar indícios da necessidade de uma nova atualização das competências requeridas desse profissional nos documentos regulatórios, bem como pode esboçar que sua atuação, dentro da realidade laboral de uma IES, tem uma certa especificidade a ser melhor observada.

A busca contínua pelo aprimoramento de suas competências por parte dos secretários executivos e a promoção de treinamento por parte da Instituição, bem como a preocupação efetiva da gestão em ambientar o novo servidor que vem de uma realidade laboral diferente, são elementos necessários para que esse profissional, de fato, possa realizar com excelência às atribuições que lhe foram confiadas.

Em síntese, no que concerne à realidade laboral dos profissionais de Secretariado Executivo que atuam na UFC, percebeu-se que as competências requeridas ao profissional de Secretariado Executivo, a partir do que encontra-se descrito no PCCTAE, estão sendo praticadas por esses profissionais e que eles possuem e exercem competências que vão além das que lhes são solicitadas para ocuparem o cargo de secretário executivo dentro de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

O estudo teve como limitação o fato de não ter obtido resposta da totalidade dos profissionais de Secretariado Executivo da UFC, haja vista ter sido observado que, pelo tempo de atuação dos profissionais que responderam ao instrumento da presente

pesquisa, não foram alcançados os profissionais com mais tempo de exercício da profissão na Universidade. Realizar esse mesmo estudo de modo censitário com os profissionais de Secretariado da UFC, ou com profissionais de outras Universidades Federais para investigar essa situação de possível subutilização, bem como realizar um estudo comparativo entre a realidade laboral dos secretários executivos nas instituições públicas e nas privadas, são algumas propostas de continuidade da pesquisa.

REFERÊNCIAS

BALDWIN, Timothy T; BOMMER, William H; RUBIN, Robert S. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BARBOSA, S.M.C; DURANTE, D.G. Secretariado Executivo e empreendedorismo: realidade ou utopia? **Gestão e Secretariado**. São Paulo, v.4, n.1, 2013. Disponível em: <http://revistagesec.org.br/ojs2.3.8/index.php/secretariado/article/view/143/pdf_1#.UfIQ9h8H5R>. Acesso em: 31 jul de 2013.

BARROS, C. M. P., Braga, M. C. & Silva, J. S. (2011). As competências gerenciais na atuação do Secretário Executivo no nível estratégico. *Revista Expectativa*, Paraná, (n. 1, pp. 91-106, 2011),. Disponível em <<http://erevista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/6096>>. Acessado em 18/11/15

BECKER, G; CEOLIN, J. Gestão Secretarial: uma nova visão de assessoramento nas organizações. **Secretariado em Revista** nº 6, 2010.

BERTOLOTTO, M.F.P; WILLERS, E.M. Profissional de Secretariado Executivo: explanação das principais características que compõem o perfil. **Expectativa**. Toledo, v.4, n.4, 2005. Disponível em <<http://erevista.unioeste.br/index.php/expectativa/issue/view/105/showToc>>. Acesso em: 10 mai de 2015.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BRASIL. **Lei nº 9.261**, de 10 de janeiro de 1996 - Art. 4º. Brasília, DF: Senado. Disponível em:<<http://www.sisergs.com.br/leis>>. Acesso em 26 dez 2015.

_____. **Lei n. 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF: Senado. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em 08 out de 2015.

_____. **Código de ética do profissional de secretariado executivo**, de 07 de julho de 1989. Disponível em: <http://fenassec.com.br/b_osecretario_codigo_etica.html>. Acesso em: 21 jan de 2015.

_____. Conselho Nacional de Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais para os curso de graduação em Secretariado Executivo. **Resolução nº 03**, de 23 de junho de 2005. Disponível em: <<http://www.metodista.br/secretariado/curso/diretrizes-do-curso-de-secretariado>>. Acesso em: 14 jul de 2015.

_____. **Ofício n. 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC**, de 28 de novembro de 2005. Brasília, DF: Ministério da Educação. Disponível em: <<http://www.progepe.uff.br/sites/default/files/institucional/descricao-cargos-pcctae.pdf>>. Acesso em: 08 de outubro de 2015.

CASTELO, M. J. **A Formação Acadêmica e a Atuação do Profissional do Secretariado Executivo**. 2007. Monografia (Bacharelado em Secretariado Executivo) – Universidade Federal de Londrina, Londrina. Disponível em:

<http://secretaryonline.com.br/pdf/artigos_trab_cientificos_a_formacao_academica_e_a_a_tuacao_profissional_do_secretario_executivo_completa.pdf>. Acesso em: 31 jul de 2013.

CRUZ, Cinthia Rodrigues da. BAÊTA, Odemir Vieira. A Atuação dos Profissionais Graduados em Secretariado Executivo e Letras na Administração Pública Indireta: Instituições Federais de Ensino Superior Mineiras. Monografia (Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue) Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2008. Disponível em:

<<http://www.secretariadoexecutivo.ufv.br/docs/Cinthia%20Rodrigues%20da%20Cruz.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

DURAND, T. **Forms of incompetence**. Proceedings Fourth International conference of competence-based management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DURANTE, D. G; FÁVERO, A. A. **Gestão Secretarial: formação e atuação do profissional**. Passo Fundo: Ed. UPF, 2009.

DUTRA, JS. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas; 2004.

FERREIRA, Francisca Daniele. **A atuação do Secretário Executivo no setor público: o caso da Universidade Federal do Ceará**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2011. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/2791>>. Acesso em 05 out 2015.

FLEURY, A; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas; 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Didática do ensino superior**. 1 ed. – 6. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, Christiane Kleinubing; MATTOS, Pedro Lincoln C. L.de. Entrevista Qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Kleinubing Christiane; MELLO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa (organizadores). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas estratégias e métodos**. [2.ed] – São Paulo: Saraiva, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 46.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GRION, Laurinda. **A nova secretária: metacompetente, proativa, dinâmica**. São Paulo: Madras, 2008.

GUIMARÃES, M. E. **O livro azul da secretária moderna**. 23. ed. São Paulo: Érikca, 2006.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris. Éditions d'Organisation, 1997.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução Patricia Chittoni Ramos Reuilard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LANDIM, Denise Vasconcelos. **As competências exigidas do profissional de secretariado executivo para o seu ingresso no mercado de trabalho**. Monografia – Universidade Federal do Ceará - Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Secretariado e Finanças, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

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, p 143-174, set./dez. 2014. Disponível em: <http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/289#.Vhxvx_IViko>. Acesso em: 03 out 2015.

LEITE, F. Tarciso. **Metodologia científica: iniciação à pesquisa científica, métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho científicos (monografias, dissertações, teses e livros)**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2004.

MEDEIROS, J. B; HERNANDES, S. Manual da secretária: técnicas de trabalho. São Paulo: Atlas, 2006.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/>. Acesso em: 03 out 2015.

MOURA, M. A. Trabalho e competências em transformação: o papel do profissional de Secretariado. **Revista Expectativa**. Toledo, v.7, n.7, p. 27-49, 2008. Disponível em <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/issue/view/312/showToc>>. Acesso em: 10 de mai 2013.

NEIVA, E. D; D'ELIA, M. E. **As novas competências do profissional de secretariado**. São Paulo. 2. ed. Ed. IOB, 2009.

NONATO JÚNIOR, Raimundo. **Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo**. Fortaleza: Expressão gráfica, 2009.

OLIVEIRA, Luciana Nunes de.; MORAES, Glaucia Costa de. O panorama do cargo de secretário executivo em uma instituição federal de ensino superior e as implicações da Lei 11.091/2005. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 5, n. 2, p 49-71,

mai./ago. 2014. Disponível em: < <http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/250#.VhXw7vIViko>>. Acesso em: 03 out 2015.

RIBEIRO, Nilzenir de Lourdes Almeida. **Secretariado: do Escriba ao Gestor**. São Luis: [s.n] 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisasocial: métodos e técnicas**. Colaboradores: José Augusto de Sousa Peres...(et al). 13ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 12,13,14 e 16

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUAS, R. A. **Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações: uma relação de futuro?** Seminário internacional de competitividade baseada no conhecimento. São Paulo: Agosto, 1999.

SALDANHA, Luis Cláudio Dallier. O mercado de trabalho e a formação do profissional de secretariado executivo. **Revista Expectativa**. Cascavel – PR, v. 4, nº 4, p. 9-19, 2005. Disponível em: < <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/407/320>>. Acesso em: 5 out 2015.

SANCHES, Cida et al. **Utilização da lógica paraconsistente em processos de tomada de decisão: um caso prático**. Faculdade Campo Limpo Paulista. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.uff.br/rpca/Volume%2010/paraconsistente.pdf>> Acesso em: 02 set 2015.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4.ed. rev. Atual. Florianópolis: UFSC,2005.

SOUSA, Eliana Ramos de. **Perfil e realidade laboral do secretário executivo no contexto das Universidades Públicas e Federais brasileiras**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/123247>>. Acesso em 08 de out 2015.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – QUESTIONÁRIO

Questionário encaminhado aos secretários executivos da Universidade Federal do Ceará

PERFIL PROFISSIONAL

1 – Gênero: () Feminino () Masculino

2 – Idade:

3 – Formação: Graduação: () Letras () Secretariado

4 - Pós-Graduação: () Especialização () Mestrado Profissional () Mestrado Acadêmico () Doutorado

5 – Realizou alguma capacitação na sua área: () Sim () Não

5.1 Qual (ais)?

6 – Tempo no cargo de Secretário Executivo da UFC:

7 – Local/Unidade/Área em que atua: () Ensino () Pesquisa () Extensão () Gestão

8 – Recebe alguma gratificação: () FG () CD () Não recebo

9 – Descreva uma ou mais competências que você pratica no exercício da função de secretário executivo:

10 – Quais os principais desafios que você enfrenta no seu cotidiano de trabalho?

11 – Atualmente você exerce as atividades inerentes ao cargo de secretário executivo, conforme descrito no Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-administrativos em Educação (PCCTAE)? Marque as atividades escolhendo em uma escala de 1 a 3, sendo 1 a atividade que menos desempenha, 2 a que se desempenha às vezes e 3 a atividade que mais desempenha.

ATIVIDADES	1	2	3
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 clippings.			
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 (e-mail); controlar malote.			
Organizar Eventos e Viagens: Estruturar o evento; fazer check-list; 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.			
Utilizar recursos de informática.			
Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.			

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – ROTEIRO PARA A ENTREVISTA ABERTA

1 – Quais os critérios utilizados para elaborar as competências exigidas dos profissionais de secretariado executivo desta Universidade?

2 – Como é o procedimento para definir a alocação do profissional de secretariado executivo que ingressa na Universidade? Existem critérios pré-estabelecidos?

3 - Você acredita que as competências exigidas dos profissionais de secretariado executivo quando ele ingressa na Universidade são as que são realmente praticadas por esses profissionais em seus setores de trabalho?

4 – Existe algum procedimento para reversão de possíveis desvios de função do profissional de secretariado executivo? Quais são eles?

5 – Quais as suas considerações sobre a realidade laboral do profissional de Secretariado Executivo na Universidade Federal do Ceará?

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PESQUISA: REALIDADE LABORAL DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Pesquisadoras: Chirley Lima, Denise Vasconcelos Landim, Emanuelle Andrezza Vidal.

1. Natureza da Pesquisa

Esta pesquisa tem como principal objetivo, coleta de dados para elaboração de Trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. Vossa Senhoria está sendo convidada a participar desta pesquisa por fazer parte do universo de pessoas que atuam na Universidade Federal do Ceará, no setor de Gestão de Pessoas, o qual é responsável por gerenciar e alocar os servidores na Universidade.

2. Participantes da pesquisa

A amostra da pesquisa será por servidores que atuam na Universidade Federal do Ceará.

3. Envolvimento na pesquisa

Sua participação nesta pesquisa consistirá da aplicação de entrevista estruturada para coleta de dados que será realizada pela estudante responsável, no qual será focalizada a formalização, por parte dos entrevistados, de suas opiniões, trajetória de vida, experiências e reflexões sobre o tema proposto. Ressalta-se que o método utilizado para coleta de dados será através de gravação, caso não seja permitido por parte dos participantes, as respostas serão copiadas pela pesquisadora. Consta neste termo os telefones e o endereço de uma das pesquisadoras, que poderá esclarecer eventuais dúvidas sobre a pesquisa e sua participação, agora ou a qualquer momento. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição. Sempre que desejar você poderá pedir mais informações sobre a pesquisa. Poderá entrar em contato com a pesquisadora DENISE VASCONCELOS LANDIM, através do endereço: Rua Rua Guilherme Moreira, 165 – Apt 701, Fátima, Fortaleza-CE, telefones: (85) 30819151 ou (85) 986769196 ou e-mail: deniseshalom@hotmail.com

4. Riscos e Desconfortos

A participação nesta pesquisa não traz complicações, talvez, apenas, um pequeno sentimento de desconforto que algumas pessoas podem sentir quando estão respondendo às questões propostas onde precisam responder e oferecer opiniões pessoais. Nenhum dos procedimentos utilizados oferece riscos à sua dignidade.

5. Confidencialidade

Todas as informações obtidas através desse estudo serão confidenciais. Apenas as pesquisadoras e seu orientador terão conhecimento dos dados em seu estado bruto. Após análise, os dados serão compilados e será preservada a identidade dos entrevistados.

6. Benefícios

Ao participar desta pesquisa você estará contribuindo para a produção de conhecimento, por parte das pesquisadoras, orientador e de todos que irão se utilizar desta pesquisa como fonte.

7. Pagamento

Você não terá nenhum tipo de despesa por participar desta pesquisa. E nada será pago por sua participação. Entretanto, se desejar, poderá solicitar a qualquer momento, a cópia da gravação que será utilizada como fonte de pesquisa.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, acima apresentados, e manifesto meu interesse em participar da mesma de forma livre e esclarecida.

Nome do entrevistado:

Assinatura do entrevistado:

Pesquisadoras

Nome:

Assinatura:

Fortaleza (CE), 04 de novembro de 2015.

APÊNDICE D - DEMONSTRATIVO DE SECRETÁRIOS EXECUTIVOS LOTADOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ ATÉ NOVEMBRO DE 2015.

Demonstrativo de Secretários Executivos lotados na UFC até novembro de 2015.				
Nº Sec. Executivos	Data de Admissão	Cargo	Categoria	Classe
Secretário 01	01/12/1976	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 02	02/05/1984	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 03	01/04/1987	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 04	14/05/2007	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 05	30/09/2008	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 06	30/09/2008	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 07	30/09/2008	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 08	30/09/2008	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 09	30/09/2008	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 10	30/09/2008	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 11	30/09/2008	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 12	30/09/2008	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 13	30/09/2008	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 14	30/09/2008	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 15	30/09/2008	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 16	30/09/2008	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 17	30/09/2008	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 18	30/09/2008	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 19	30/09/2008	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 20	30/09/2008	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 21	30/09/2008	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 22	30/09/2008	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 23	30/09/2008	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 24	24/11/2008	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 25	26/01/2009	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 26	13/10/2009	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 27	13/10/2009	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 28	13/10/2009	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 29	13/10/2009	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E

Secretário 30	13/10/2009	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 31	13/10/2009	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 32	13/10/2009	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 33	04/02/2011	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 34	04/02/2011	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 35	04/02/2011	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 36	04/02/2011	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 37	15/03/2011	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 38	21/06/2011	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 39	08/07/2011	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 40	11/10/2011	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 41	18/12/2012	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 42	29/01/2013	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 43	08/02/2013	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 44	10/01/2014	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 45	10/01/2014	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 46	10/01/2014	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 47	10/01/2014	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 48	10/01/2014	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 49	10/01/2014	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 50	24/01/2014	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 51	26/02/2014	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 52	21/03/2014	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 53	03/09/2014	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 54	01/10/2014	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 55	18/03/2015	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E
Secretário 56	29/05/2015	Secretário Executivo	Téc. Administrativo	E