

# Avaliação por competências dos secretários que atuam numa instituição de ensino superior pública de Pernambuco

Maria Carolina dos Santos Silva\* Pamela Eduarda de Araújo Silva\*\*  
Maria do Céu de Sena Moura\*\*\*

## Resumo

A busca pelo desenvolvimento das competências tem sido objeto de pesquisa da academia e das organizações. Por isso, a problemática deste estudo questiona quais são as competências dos secretários executivos à luz do eixo das competências humanas. Para tanto, objetiva analisar, com base no modelo da avaliação por competências, os profissionais que atuam como secretários executivos numa instituição de ensino superior pública de Pernambuco. A avaliação por competências tem sido muito utilizada nas organizações, o modelo permite avaliar o profissional a partir dos eixos do conhecimento, da habilidade e da atitude (CHA). Foi realizada uma pesquisa de campo de caráter exploratório. A amostra foi composta de 27 profissionais que atuam como secretários executivos. Os dados coletados foram submetidos às análises quantitativas. Considerando o eixo das competências na dimensão do conhecimento, os resultados indicaram que apenas 11% dos entrevistados possuem formação acadêmica em secretariado, ou seja, 89% atuam como secretários sem essa formação curricular; na

dimensão das habilidades, cerca de 90% foram favoráveis quanto à organização de tarefas, materiais e documentos; na dimensão da atitude, 92% consideram que trabalham com ética e mantêm posturas profissionais adequadas no ambiente de trabalho.

*Palavras-chave:* Competências. Ensino superior. Secretário executivo.

## Introdução

A gestão por competências tem sido utilizada como uma importante ferramenta para a gestão de pessoas e para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações. A busca por eficiência, transparência e rapidez na prestação de serviços ainda é um grande desafio para manter a excelência nas organizações.

Competência é uma palavra do senso comum, em geral utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu

---

Data de recebimento: 31.07.2018 | Data de aceite: 23.08.2018  
<http://dx.doi.org/10.5335/ser.v15i1.8436>

\* Graduanda do curso de Secretariado Executivo da UFPE. E-mail: scarol659@gmail.com

\*\* Graduanda do curso de Secretariado Executivo da UFPE. E-mail: pameelaeduarda.20@gmail.com

\*\*\* Professora do curso de Secretariado Executivo da UFPE. E-mail: msena1976@gmail.com

oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento depreciativo e pejorativo. Um indivíduo reconhecido como incompetente se encontrará marginalizado dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2011).

A noção de competência propõe-se de um modelo construído em torno de um referencial cujas três dimensões genéricas são baseadas no conhecimento (saber), nas práticas (saber fazer) e nas atitudes (querer fazer). Nessa dinâmica, a acumulação de habilidades e as relações entre as três dimensões constituintes são introduzidas. Assim, nesse modelo, a competência é equiparada à implantação coordenada de recursos, e isso inclui não apenas o processo de gestão, mas também a estrutura organizacional, a visão estratégica e a identidade (DURAND, 2000).

Dessa maneira, é significativo ressaltar que as competências dos profissionais devem estar sintonizadas de forma que agreguem valor à organização: prevalecendo o conhecimento como base do aprendizado; as habilidades, como as vivências, obtidas por meio da execução das atividades; e as atitudes, como tomada de ações (PORTELA; SCHUMACHER, 2009).

Nesse sentido, nos últimos anos, o secretário executivo obteve grandes conquistas; o profissional assumiu uma posição independente, mostrando competência, além de ser empreendedor, facilitador, consultor e inovador, gerando resultados expressivos para a organização. A profissão do secretário executivo exige pessoas não somente competentes tecnicamente, mas inovadoras e confiáveis. As competências

desse profissional dependem da forma de condução do trabalho e da articulação com os ambientes interno e externo à instituição, por meio do desenvolvimento de competências individuais, de habilidades e atitudes essenciais para o desempenho eficiente de suas funções, a fim de que os objetivos da instituição sejam alcançados (GIORNI, 2016).

O conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um elevado desempenho, na medida em que também apresenta o pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2011). Nesse contexto, considera-se, portanto, a competência como um estoque de recursos que o indivíduo detém. Assim, a problemática desta pesquisa questiona quais são as competências dos profissionais que atuam nas áreas administrativas de uma instituição de ensino superior pública de Pernambuco.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo consistiu em analisar, com base no modelo de avaliação por competências, os profissionais que atuam nas áreas administrativas de uma instituição de ensino superior pública de Pernambuco. A avaliação por competências permite analisar o profissional a partir dos eixos do conhecimento, da habilidade e da atitude, denominado de CHA. Tendo em vista que a dimensão do conhecimento está relacionada ao que de fato o indivíduo sabe, a habilidade está relacionada à técnica, ao saber fazer; e a atitude, ao querer fazer, ou seja, aos fatores comportamentais. Assim, esta pesquisa também se propõe

investigar as competências do profissional de secretariado executivo, de acordo com as competências que lhe são requeridas pelo mercado de trabalho, a partir dos eixos do conhecimento, da habilidade e da atitude.

Este trabalho foi estruturado em cinco partes. A introdução é composta pela justificativa do trabalho, pelos objetivos e por uma breve contextualização do problema de pesquisa. Na segunda parte, abordam-se o conceito de competências e as competências do secretário executivo. Na terceira, expõem-se os procedimentos metodológicos. Em seguida, apresentam-se os resultados e discussões e, por último, as considerações finais com as principais contribuições para o campo do secretariado executivo.

## O conceito de competências

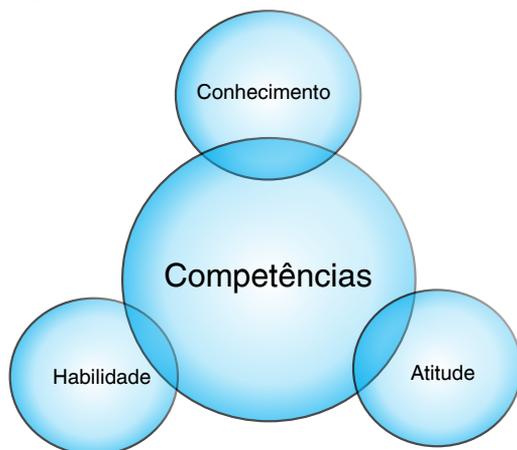
O termo avaliação por competências surgiu nas empresas, nas últimas décadas, e se tornou um modelo importante para dar base aos estudos sobre o ambiente em que a organização se insere e sobre as pessoas que nela trabalham. A partir disso, surgiram vários estudiosos e pesquisadores que se interessaram pela temática. O modelo de avaliação por competências é adotado para avaliar os funcionários quanto ao desempenho no trabalho, ou seja, permite investigar como as pessoas se comportam, o que elas sabem e quais são suas habilidades na execução de tarefas. Em meados dos anos 1980, a temática da competência começou a surgir mais veementemente nas empresas, e pesquisadores e consultores começaram a se interessar pelo tema (ZARIFIAN, 2012).

A competência, segundo McClelland (1973), é uma característica subjacente a uma pessoa; essa característica pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou determinada situação. Assim, o autor diferencia competência de aptidões, sendo estas consideradas um talento natural da pessoa; o que pode vir a ser aprimorado chamou de habilidades, que seria a demonstração do talento na prática; e chamou de conhecimentos o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa (MCCLELLAND, 1973).

Assim, a denominação competência é utilizada quando determinada pessoa obtém conhecimento para contribuir com algo ou para fazê-lo, e isso gera um processo. Esse processo refere-se ao desempenho necessário para se chegar à competência, que são: a estratégia e a aprendizagem. Algumas definições, quando se fala na competência profissional, estão relacionadas às atitudes saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2011).

Durand (2000) concebeu o eixo das competências representado pelo conhecimento, pelas habilidades e pelas atitudes. Dessa forma, o conhecimento está relacionado ao que de fato o indivíduo sabe, são os saberes adquiridos ao longo de uma vida; a habilidade está relacionada à técnica, é o saber fazer; e a atitude está relacionada ao querer fazer, ou seja, aos aspectos comportamentais. Logo, pode-se afirmar que um indivíduo é competente quando possui os três eixos das competências desenvolvidos. A Figura 1 demonstra a formação do eixo das competências humanas.

Figura 1 – Eixo das competências



Fonte: adaptado de Durand (2000).

Dessa maneira, os conceitos de competências adquiriram diversas contextualizações, e a aprendizagem está relacionada a pessoas e organizações. A competência não é só habilidade entre pessoas, mas também uma ligação de situações entre profissionais de equipes de trabalhos e estratégia de organização (BRANDÃO et al., 2008).

Nesse contexto, um exemplo de aplicação do modelo de avaliação por competências, no âmbito organizacional, pode ser observado nos estudos de Moura e Sobral (2014): a partir do modelo de avaliação por competências, utilizando a metodologia multicritério de apoio à decisão e o *Electric tri*, analisaram e classificaram os profissionais que atuavam no apoio administrativo de um *call center*. Nesta pesquisa, o apoio multicritério à decisão ofereceu uma metodologia adequada, pois condensou todos os critérios criados baseados na gestão por competência e fez um julgamento de cada funcionário à luz de cada competência: conhecimento, habilidade e atitude.

A competência deve ser aplicada não só individualmente ou em equipes de

trabalho, mas também, em especial, para estudar o comportamento dos patrões, líderes, que são responsáveis pelas tomadas de decisão e pela liderança de equipes em determinada organização (GODOY; D'AMELIO, 2012).

Logo, a combinação das competências e do profissionalismo do indivíduo resulta na competência-chave da empresa. Dessa forma, Le Boterf (2003) defende que a competência tem existência material e depende de uma pessoa que a concretize, ou seja, não é um estado, mas uma ação; sendo assim, pode-se afirmar que um profissional é competente a partir do momento que consegue mobilizar o conhecimento por meio da ação.

## As competências do secretário executivo

A sociedade empresarial não tem estado satisfeita com profissionais de secretariado que apresentem habilidades técnicas restritas, como, por exemplo, secretárias que sabiam apenas datilografar; definitivamente, esse cenário é passado. Atualmente, exigem-se desses profissionais poder de articulação na participação em reuniões, pleno conhecimento do negócio da empresa, dos concorrentes e dos objetivos organizacionais. Em muitas situações, esses profissionais são convidados a participar da elaboração estratégica desses objetivos frente à dinâmica organizacional (SCHUMACHER; PORTELA; BORTH, 2013).

Diante do cenário empresarial com novas perspectivas em relação às competências e atribuições do secretário executivo, este passou a cumprir o papel de assessor

e, conseqüentemente, a desempenhar outras funções, que antes eram designadas aos executivos, tais como: cogestão, consultoria e empreendedorismo. A atuação nessas novas funções foi normatizada por meio da Lei de regulamentação nº 7.377, de 30 de setembro de 1985 (complementada pela Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996).

Esse decreto estabeleceu como pré-requisito para o exercício a diplomação em curso superior de secretariado ou em curso superior de quaisquer áreas afins do conhecimento, desde que comprovado, por meio de declarações de empregadores, o exercício efetivo durante, pelo menos, trinta e seis meses das seguintes funções essenciais:

Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; assistência e assessoramento direto a executivos; coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; interpretação e sintetização de textos e documentos; taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explicações, inclusive em idioma estrangeiro; versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas; orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; e conhecimentos protocolares (FENASSEC, 2018).

Nesse contexto, o secretário executivo tem um papel multifuncional, desenvolvendo um conjunto de atividades diversificadas que exigem conhecimentos de várias áreas. O Quadro 1 apresenta essas competências que o secretário desempenha no seu campo de atuação.

Quadro 1 – Competências do secretário executivo

Autores	Estudos sobre as competências do secretário executivo
Todorov, Kniess e Chaves (2013)	Observa-se que o profissional de secretariado possui várias competências para contribuir na implantação de projetos sustentáveis.
Sabino e Marchelli (2009)	Entende-se que a prática do secretário executivo configura-se como atividade de assessoria, com vistas à realização de objetivos organizacionais. Mas a práxis do secretariado se sobrepõe a isso e envolve categorias de análise que visam a compreender o entorno conceitual em que as atividades se desenvolvem.
Miranda, Sbeghen e Vaz (2016)	Propõe-se um estudo sobre a atuação do secretário executivo como consultor em gestão do conhecimento, afirma-se que o secretário atua como facilitador, pois faz a ponte entre o conhecimento dos colaboradores e o diagnóstico final, buscando sanar as incertezas que a organização possui, otimizando as buscas para ampliar o grau de inovação por meio da gestão do conhecimento, mantendo-se competitivo no mercado de trabalho.
Neiva e D'Élia (2009)	Apontam-se no perfil empreendedor do secretário executivo características como: motivação para realizar, capacidade de análise, otimismo sem fugir da realidade, flexibilidade, automotivação, capacidade de recomeçar, se necessário, capacidade de postergar a satisfação de suas necessidades, criatividade na solução dos problemas, prazer em realizar o trabalho, qualidade pessoal ou profissional, autoestima, realização e manutenção do <i>networking</i> , administração qualitativa do tempo, capacidade de realização.

Fonte: elaborado pelos autores.

Posto isso, o secretário executivo tem sob sua responsabilidade mais de uma área funcional para atender, e, com isso, é necessário apresentar as seguintes características: segurança profissional, capacidade de liderança, agilidade para tomar as decisões certas, bom senso e

equilíbrio emocional, discrição e responsabilidade no trabalho, pontualidade em seus compromissos, organização e capacidade de planejamento (SCHUMACHER; PORTELA; BORTH, 2013). Dessa forma poderá assumir os seguintes papéis nas organizações, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Papéis do secretário executivo

Papéis do secretaria executivo	Definições e competências
Assessor executivo	É um agente executor e multiplicador mais próximo dos núcleos dos processos decisórios.
Gestor	É quem exerce funções gerenciais com capacidade de planejar, organizar, implementar e gerir programas.
Empreendedor	É quem propõe ideias e práticas inovadoras, é capaz de implantar resoluções alternativas. Deve ter domínio de conhecimentos relativos à administração, planejamento, comunicação, psicologia, finanças e legislação e de conhecimentos específicos de sua área.
Consultor	É quem entende a empresa e a cadeia produtiva na qual está inserida, sua razão de ser, seus objetivos e suas políticas e utiliza seus conhecimentos para auxiliar na formulação de estratégias e projetos empresariais.

Fonte: Schumacher, Portela e Borth (2013).

Dessa maneira, o caráter multifuncional dá-se pelo fato de o secretário executivo exercer inúmeras atividades em seu cotidiano nas organizações, desempenhando-as com eficiência e eficácia; para tanto, necessita ter conhecimento de diversas áreas, conseguindo ser polivalente (SCHUMACHER; PORTELA; BORTH, 2013).

Diante desse contexto de mudanças nas novas formas de atuação do secretário, Paes et al. (2015) inferiram que é possível ocupar novos estilos de atuação secretarial, como *home office*, escritórios virtuais e consultorias secretariais, significando uma quebra de paradigmas da profissão, pois, de maneira geral, a concepção leiga a respeito do trabalho do secretário, esperando

que ele esteja atrás de uma mesa, numa posição passiva na empresa, à espera do gestor que lhe delegue tarefas, há muito tempo já está ultrapassada. Essas novas áreas de atuação estão em expansão e ainda precisam ser pesquisadas individualmente em sua plenitude, verificando possibilidades e desafios para o secretário (PAES et al., 2015).

## Procedimentos metodológicos

Foi realizada pesquisa de campo de caráter exploratório. As pesquisas exploratórias, segundo Gil, têm o propósito de

Proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento é bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado (GIL, 2010, p. 27).

Dessa forma, o estudo se propôs a avaliar as competências dos profissionais que atuam como secretários em uma instituição pública de ensino superior de Pernambuco, com base no modelo de avaliação por competências. A avaliação por competências permite analisar o profissional a partir das dimensões do conhecimento, da habilidade e da atitude (DURAND, 2000). Nessa perspectiva, a pesquisa também teve o objetivo de investigar as competências exigidas aos profissionais de secretariado, a partir do que a literatura traz como competências intrínsecas à profissão. No delineamento da pesquisa, também foi realizada pesquisa bibliográfica, que abordou o conceito de competências e as competências do secretário executivo.

Conforme a técnica de pesquisa utilizada, os dados foram coletados por meio da aplicação de questionários estruturados e fechados e submetidos às análises quantitativas. O método quantitativo reduziu as amostras, sintetizando dados de forma numérica (MARCONI; LAKATOS, 2011).

A amostra foi composta por 27 profissionais, que responderam aos questionários presencialmente em seus locais de trabalho no mês de dezembro de 2017. Anexado ao questionário, havia um termo de consentimento livre e esclarecido, que faz parte de um processo formal de esclarecimento, informando a natureza da pesquisa; a partir dele, o respondente é livre para escolher participar ou não da

pesquisa e deixar de responder a qualquer questão.

O questionário foi elaborado em duas partes. Na primeira parte: as questões foram direcionadas a mapear o perfil dos respondentes, tais como idade, gênero, tempo na função e escolaridade. Na segunda parte: as questões foram estruturadas a partir das três dimensões do modelo de avaliação por competências: CHA. A dimensão do conhecimento foi composta com oito questões; a da habilidade, com nove questões; e a da atitude, com onze questões; totalizando vinte e oito itens. Dessa forma, cada dimensão recebeu questões que envolvessem competências importantes a serem desenvolvidas pelo secretariado executivo. Cada item da pesquisa continha questões de múltipla escolha e de grau de domínio, utilizando uma escala Likert de 1 a 5, sendo o código de domínio: 1 nenhum, 2 razoável; 3 bom; 4 ótimo; e 5 excelente. As questões foram elaboradas com objetivo de identificar a percepção dos profissionais sobre suas vivências no trabalho.

## Resultados e discussões

A pesquisa foi realizada numa instituição pública de ensino superior de Pernambuco, participaram da amostra 27 profissionais que atuam como secretários executivos. Os dados possibilitaram analisar o grau atribuído por cada sujeito de pesquisa, de acordo com suas vivências no trabalho. Nessa perspectiva, foi possível avaliar as competências dos profissionais que atuam realizando atividades correlatas às do secretariado executivo.

Pelo modelo da avaliação por competências, foi estabelecida a criação de critérios, possibilitando, assim, identificar as competências predominantes nos profissionais baseando-se no eixo CHA. Cada profissional respondeu conforme o julgamento que faz de seu próprio desempenho, de acordo com o grau de importância atribuído a cada competência.

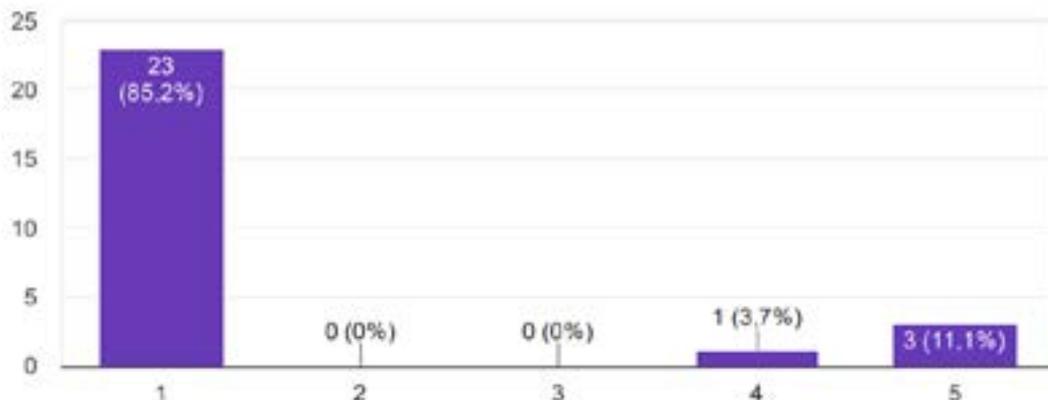
Na primeira parte da pesquisa, foi realizado o mapeamento do perfil dos entrevistados. Dessa forma, conforme os dados obtidos, cerca de 50% dos secretários executivos que atuam na instituição pública de ensino superior têm idade acima de 31 anos, e a maioria (70,4%) é do sexo feminino. Aproximadamente 66% estão trabalhando na função há mais de 4 anos. No que diz respeito à escolaridade, foi possível verificar que a maioria (55,6%) tem pós-graduação e mestrado (22,2%).

Na segunda parte da pesquisa, as questões foram trabalhadas a partir do eixo das competências, analisando as dimensões do conhecimento, da habilidade e da atitude.

## A dimensão do conhecimento

A dimensão do conhecimento pode ser entendida como o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa (MC-CLELLAND, 1973). Esses saberes estão relacionados às vivências do indivíduo, aos estudos, à formação, às aprendizagens, etc. Nesta pesquisa, os dados indicam que mais de 80% dos entrevistados exercem a função de secretário executivo, mas não têm formação acadêmica de secretariado; apenas 11% possuem diploma, sendo, assim, qualificados para exercerem a função; logo, observa-se que os profissionais atuam nas atividades secretariais, mas o conhecimento não está pautado na formação acadêmica e, sim, nos saberes adquiridos com a experiência na função, conforme demonstra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Formação acadêmica em secretariado executivo

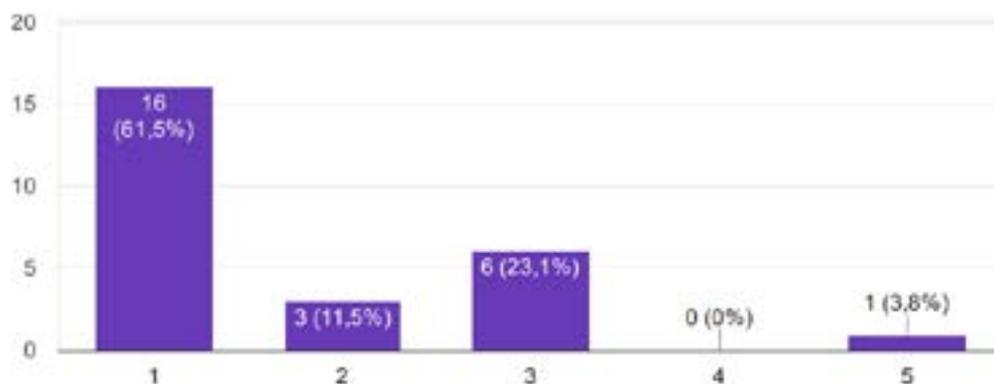


Fonte: dados da pesquisa.

Ainda no contexto da dimensão do conhecimento e da formação, os dados demonstram que os entrevistados não participam de formação continuada na área de secretariado executivo. Verificou-se que, dos 27 respondentes, apenas 10

continuam na formação acadêmica para aprimoramento profissional; dessa maneira, observa-se uma lacuna entre a prática e a formação, seja a formação acadêmica ou a continuada, como pode ser observado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Formação continuada na área de secretariado executivo

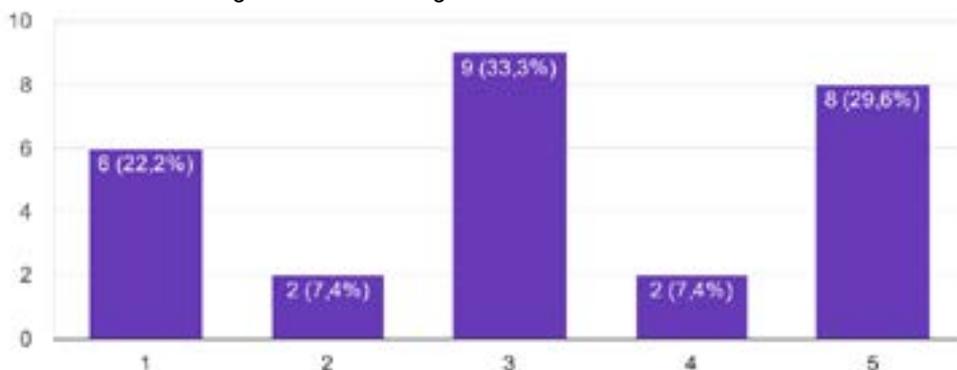


Fonte: dados da pesquisa.

No que tange à formação, consta-se que 29,6% dos profissionais possuem um excelente domínio de algum idioma estrangeiro, 33,3% têm um bom domínio, e 22,2% não possuem domínio nenhum. O estudo de outras línguas é de extrema importância, pois o conhecimento que o

indivíduo adquire acompanha-o na vida profissional e interfere no desempenho de suas competências. Assim, o exercício da profissão requer do profissional de secretariado dos dias atuais certas exigências, como o domínio de uma ou mais línguas estrangeiras (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Domínio de algum idioma estrangeiro

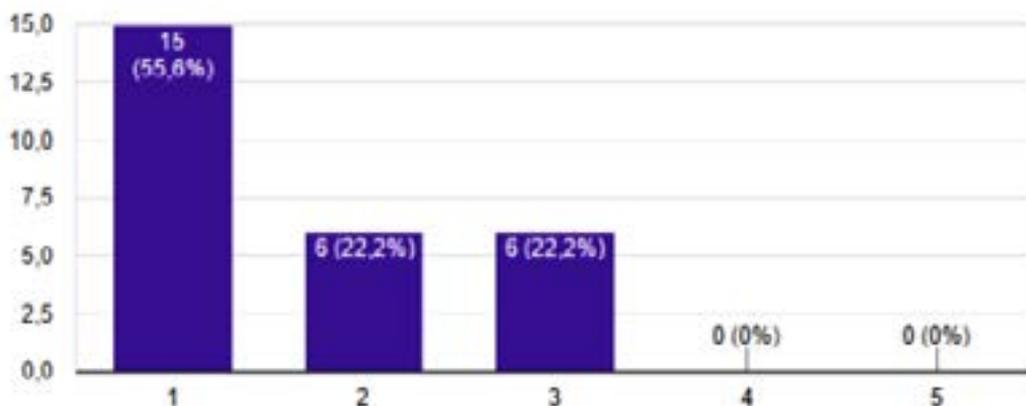


Fonte: dados da pesquisa.

Ainda no eixo do conhecimento, o Gráfico 4 mostra que metade dos respondentes não tem conhecimento sobre as práticas de organização de eventos, protocolos e cerimoniais, e os demais, enquadrados numa escala de aprendizado entre razoável (22,2%) e bom (22,2%) para o conhecimento

em questão. A falta deste conhecimento mostra que possivelmente não faz parte da rotina desses profissionais atuar nessas situações. Também se pode correlacionar a falta de conhecimentos com a ausência de formação curricular na área de secretariado executivo.

Gráfico 4 – Conhecimento sobre as práticas de organização de eventos, protocolos e cerimoniais



Fonte: dados da pesquisa.

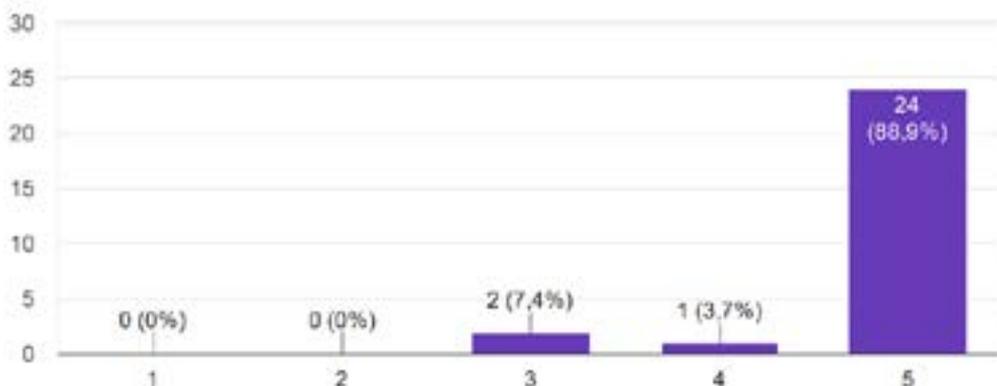
## A dimensão da habilidade

A dimensão da habilidade é compreendida como competências funcionais:

Considera-se que este componente do modelo adotado encerra o significado intrínseco da função gerencial: habilidades para a realização de diagnósticos, planejamento, organização e controle de atividades, definição de estratégias, planos táticos e operacionais para obtenção de resultados, estabelecimento de metas e indicadores, gestão de resultados, gestão de processos e administração de recursos. São capacidades correspondentes ao “fazer acontecer” por meio das ações dos outros (GODOY; D’AMELIO, 2012, p. 631).

Dessa maneira, conforme Gráfico 5, a pesquisa constatou que 88,9% organizam suas tarefas, seus materiais, seus documentos, entre outros, que utilizam para realização do trabalho, e efetuam a atividade de maneira excelente, mesmo que muitos imprevistos aconteçam no dia a dia, porque em uma instituição pública muitas das tarefas diárias são previsíveis e podem ser planejadas. Esse planejamento ajuda a manter o foco e a não perder tempo entre uma atividade e outra, definindo o que deve ser feito e a que momento.

Gráfico 5 – Planejamento de tarefas, materiais e documentos

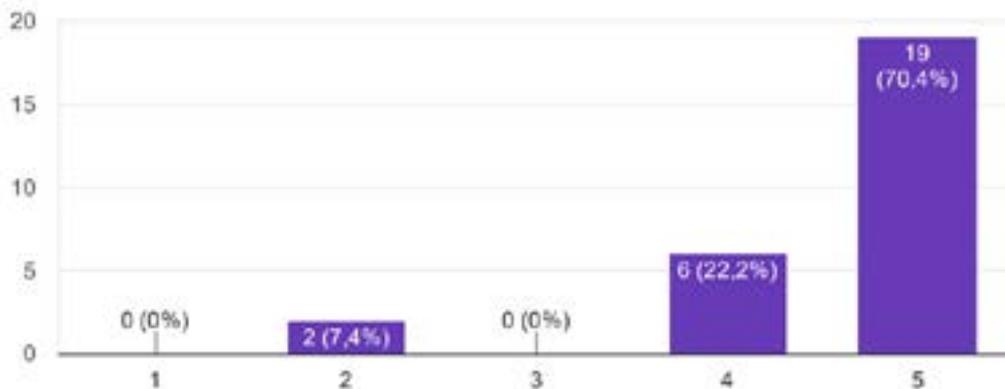


Fonte: dados da pesquisa.

Em relação à comunicação, a falta de clareza numa mensagem abre lacunas para interpretações equivocadas, com consequências indesejáveis para uma organização. Observa-se (Gráfico 6) que 70,4% dos respondentes se comunicam de ma-

neira clara e objetiva; 22,2% avaliam sua comunicação como ótima; e apenas 7,4%, como regular, conforme a autoavaliação praticada por cada entrevistado. Ser um bom comunicador é uma habilidade muito requerida no campo da gestão secretarial.

Gráfico 6 – Comunicação verbal



Fonte: dados da pesquisa.

A linguagem documental formal é comumente utilizada pela comunicação organizacional e constitui um dos elementos auxiliares para tomada de decisão, para registro e coordenação sistemáticos de atividades, para construção da realidade e para identidade e planejamento das organizações. Percebendo a importância desse instrumento, 63% dos respondentes afirmaram redigir textos comerciais e oficiais com facilidade; enquanto 22,2%, de maneira ótima; e 7,4%, de maneira boa e regular.

## A dimensão da atitude

A dimensão da atitude está relacionada aos aspectos comportamentais das pessoas no trabalho e é defendida por alguns autores por ser uma competência de importante desenvolvimento, pois está relacionada ao querer fazer (DURAND, 2000).

Nesta abordagem comportamental, quando se trata das competências do secretário executivo, é importante que as questões éticas estejam presentes na atividade do secretariado, pois, como cogestor, assessor e gestor, atua em cargo estratégico para a organização. Dependendo de suas decisões, poderá contribuir com a empresa ou prejudicar si mesmo e as pessoas envolvidas na organização. O código de ética do secretariado foi publicado no Diário Oficial da União de 07 de julho de 1989 e apresenta como princípios fundamentais:

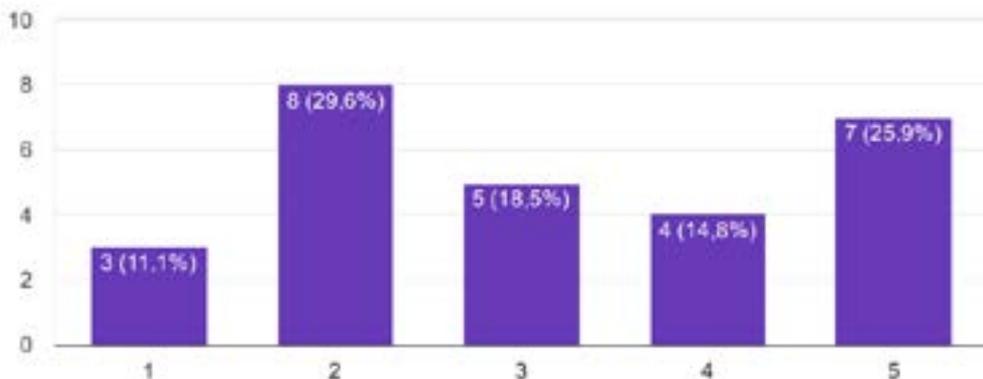
Art.2º - O presente Código de Ética Profissional tem por objetivo fixar normas de procedimentos dos Profissionais quando no exercício de sua profissão, regulando-lhes as relações com a própria categoria, com os poderes públicos e com a sociedade.

Art.3º - Cabe ao profissional zelar pelo prestígio e responsabilidade de sua profissão, tratando-a sempre como um dos bens mais nobres, contribuindo, através do exemplo de seus atos, para elevar a categoria, obedecendo aos preceitos morais e legais (SCHUMACHER; PORTELA; BORTH, 2013, p. 49).

Nesse sentido, 92,6% dos correspondentes afirmaram que trabalham com postura ética, e 3,7%, de maneira ótima e boa. Uma conduta ética no trabalho, seguindo padrões e valores tanto da sociedade quanto da própria organização, é essencial para o alcance da excelência profissional. Não basta estar em constante aperfeiçoamento para conquistar credibilidade profissional, é preciso assumir também uma postura ética. Essa competência perpassa a conquista da confiança de todos os envolvidos na organização interna e externamente.

Sobre o quesito tomada de decisão, conforme o Gráfico 7, apenas 25,9% dos respondentes afirmaram ter autonomia na tomada de decisão, e 29,6%, autonomia razoável. A tomada de decisão é um processo muito importante numa organização, pois toda decisão envolve compromisso. O secretário executivo pode auxiliar de diversas formas a tomada de decisão; ele pode ser envolvido diretamente, tendo sua opinião consultada, fornecendo informações, acompanhando ou participando da execução; como também de forma mais indireta, buscando apenas os dados solicitados ou informando a decisão.

Gráfico 7 – Autonomia na tomada de



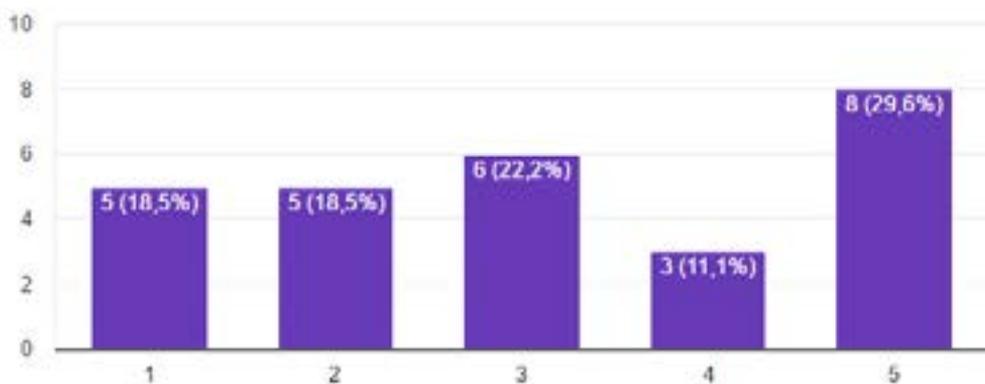
Fonte: dados da pesquisa.

Numa organização, é apreciada a capacidade de atuar de maneira prestativa para solucionar problemas. Dessa forma, verificou-se que 73,1% dos secretários se autoavaliam como prestativos e apoiam pessoas que os procuram para solucionar problemas com excelência; e 19,2% e 7,7%, como prestativos de maneira boa e ótima, respectivamente. *Ser prestativo* ajuda a construir uma rede de contatos. O colaborador tem mais visibilidade se ajudar várias pessoas, independentemente se são parte de sua equipe ou de outra área da organização, além do que os usuários dos serviços sentem-se satisfeitos, pois tiveram demandas executadas, dúvidas sanadas e problemas resolvidos.

Ainda, na análise das atitudes, a liderança é uma importante competência a ser desenvolvida pelos secretários, pois por

meio dela consegue-se, seja pelo exemplo, seja pela capacidade de influenciar outras pessoas, modificar posturas e comportamentos inadequados, alavancar resultados organizacionais, entre outras atribuições do líder. Na pesquisa, 29,6% dos secretários afirmaram exercer liderança no grupo de trabalho. No entanto, 59,2% dos correspondentes reconheceram não conseguir liderar. A leitura que se faz desses dados é de que, apesar de a liderança ser uma característica extremamente importante para o profissional de secretariado que conduz os processos de *trabalho*, nem todos se enxergam como líderes; isso tem impacto na maneira como administram os processos e as pessoas na organização. O Gráfico 8 explicita a relação entre o secretário e a liderança.

Gráfico 8 – Liderança no grupo de trabalho



Fonte: dados da pesquisa.

## Considerações finais

O conceito de competência vem sendo utilizado de forma muito abrangente, ligado à aprendizagem organizacional, à avaliação dos profissionais no trabalho, ao desenvolvimento da liderança, à formação de gestores, entre outros. Isso demonstra a importância que o tema representa para as organizações, funcionando como uma ferramenta tanto para a gestão de pessoas quanto para a gestão estratégica das organizações.

Este trabalho teve por objetivo analisar os profissionais que atuam como secretários executivos numa instituição pública de ensino superior de Pernambuco, com base na avaliação por competências, de acordo com os CHA. O conhecimento está relacionado ao que o indivíduo sabe para executar seu trabalho, são os saberes adquiridos ao longo de uma vida por meio de experiências e formações; a habilidade está relacionada à técnica, é o saber fazer; e a atitude está relacionada ao querer fazer,

aos aspectos comportamentais (DURAND, 2000).

Na dimensão do conhecimento, os dados da pesquisa revelaram que apenas 11% dos entrevistados têm formação acadêmica em secretariado, ou seja, a maioria atua realizando atividades correlatas ao secretariado sem ter formação curricular. Outro dado relevante é que apenas 38% fazem algum curso de educação continuada. Quanto à formação, somente cerca de 30% consideram ter domínio de alguma língua estrangeira. Os secretários também afirmaram não possuir conhecimento sobre as práticas de organização de eventos, protocolos e cerimoniais, o que possivelmente pode estar relacionado à pouca demanda e ao fato de os secretários não possuírem formação acadêmica.

A dimensão da habilidade, ou seja, do saber fazer, na percepção dos secretários, apresenta-se bastante desenvolvida; cerca de 90% concentraram suas respostas de maneira satisfatória, quando indagados sobre organização de tarefas, materiais e documentos; 70% consideram que se

comunicam de maneira clara e objetiva; a mesma tendência se confirmou em relação à comunicação escrita, cerca de 63% consideram ter facilidade na execução das atividades administrativas.

Por último, na dimensão atitude, um dado promissor apontou que os secretários se preocupam com as questões éticas: 92% afirmam que trabalham de maneira ética e com posturas adequadas no ambiente de trabalho, ou seja, alinhados com o código de ética do secretariado. Outro ponto a ser considerado está atrelado à autonomia desses profissionais na tomada de decisão, apenas 25% declararam ter plena autonomia nas decisões; de maneira similar, somente 30% afirmaram ser líderes no ambiente de trabalho. Nesse sentido, percebe-se que a habilidade apresenta-se como uma competência bastante desenvolvida, possivelmente essa constatação está relacionada ao fazer como uma prática do cotidiano.

O estudo apresentou contribuições importantes para o secretariado, pois trouxe uma abordagem contemporânea da administração de pessoas aliada às competências secretariais: a avaliação por competências, muito utilizada pelas organizações para avaliação das pessoas em seus ambientes de trabalho. A sugestão para trabalhos futuros consiste em ampliar a escala da pesquisa para todos os centros acadêmicos da instituição.

## Evaluation by skills of the secretaries that work in an institution of higher public education of Pernambuco

### Abstract

The search for the development of competences has been object of academy research and of the organizations. For this reason, the problem of this study questions the competences of the Executive Secretaries how much the scope of their competences. For this, it is intended to analyze, based on the competency evaluation model, the professionals that act as executive secretaries in a public higher education institution in Pernambuco. The evaluation by competences has been widely used in organizations, the model allows to evaluate the professional starting from the axes of Knowledge, Skill and Attitude (KSA). The methodology consisted of exploratory field research. The sample consisted of 27 professionals that act as executive secretaries. The data collected were submitted to quantitative analysis. Considering the competencies axis in the knowledge dimension, the results indicate that only 11% have the academic graduate in the Secretariat, consequently, 89% act as secretaries without the curricular training, in the dimension of skills, about 90% the organization of tasks, materials and documents. In the attitude dimension, 92% consider that they work ethically and maintain adequate professional positions in the workplace.

*Keywords:* Competencies. Executive secretary. Higher education.

## Referências

- BOTERF, G. L. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2003.
- BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a Gestão por Competências, o Balanced Scorecard e a Avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42 (5), p. 875-98, set/out. 2008.
- DURAND, T. L'Alchimie de la Compétence. *Revue Française de Gestion*, Paris, p. 1-30, 2000.
- FENASSEC. Federação Nacional das Secretárias e Secretários, 2018. Disponível em: <[http://www.fenassec.com.br/site/b\\_osecretariado\\_lei\\_regulamentacao.html](http://www.fenassec.com.br/site/b_osecretariado_lei_regulamentacao.html)>. Acesso em: 14 Fevereiro 2018.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIORNI, S. *Consultoria: um pilar do profissional de secretariado*. Belo Horizonte: Ophicina de Arte & Prosa, 2016.
- GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. *O & S*, Salvador, v. 19, n. 63, p. 621-639, out./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v19n63/v19n63a04.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2018.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, Washington, n. 28, p. 1-14, Jan. 1973. Disponível em: <<https://www.therapiebrève.be/documents/mcclelland-1973.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2018.
- MIRANDA, R. D. S.; SBEGHEN, T. L.; VAZ, C. D. F. M. O Secretário Executivo e as competências necessárias para consultoria em Gestão do Conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDANTES DE SECRETARIADO, 8., 2016, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado, 2016. p. 180-193.
- MOURA, M. D. C. D. S.; SOBRAL, M. F. F. Gestão por Competências com uso da metodologia multicritério na avaliação de profissionais de apoio administrativo de um call center. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 1-27, set./dez. 2014. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/308>>. Acesso em: 14 fev. 2018.
- NEIVA, E. G.; D'ÉLIA, M. E. S. *As novas competências do profissional de secretariado*. 3. ed. São Paulo: IOB, 2009.
- PAES, R. V. O. et al. Novas formas de atuação do profissional de secretariado executivo. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 100-125, jan./abr. 2015. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/318>>. Acesso em: 14 fev. 2018.
- PORTELA, K. C. A.; SCHUMACHER, A. J. *Gestão secretarial: o desafio da visão holística*. Cuiabá: Adeptus, 2009.
- SABINO, R. F.; MARCHELLI, P. S. O debate teórico-metodológico no campo do secretariado: pluralismos e singularidades. *Cadernos Ebape BR*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 609-621, dez. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v7n4/06.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2018.
- SCHUMACHER, A. J.; PORTELA, K. C. A.; BORTH, M. R. *Ferramentas do secretário executivo*. 2. ed. Cuiabá: Dos Autores, 2013. (Coleção Secretarial).
- TODOROV, M. D. C. A.; KNISS, C. T.; CHAVES, M. S. As competências do profissional de Secretariado na implantação de projetos sustentáveis. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 189-209, dez. 2013. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/275>>. Acesso em: 14 fev. 2018.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2012.