

UNIVERSIDADE POTIGUAR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

DANIELLE TRINDADE DOS SANTOS BEZERRA

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE SECRETÁRIOS EXECUTIVOS E
GESTORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO**

NATAL/RN

2020

DANIELLE TRINDADE DOS SANTOS BEZERRA

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE SECRETÁRIOS EXECUTIVOS E
GESTORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, da Universidade Potiguar, como requisito parcial à obtenção do grau acadêmico de Mestre em Administração, na área de concentração de Estudos Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Walid Abbas
El-Aouar.

NATAL/RN
2020

FICHA CATALOGRÁFICA

DANIELLE TRINDADE DOS SANTOS BEZERRA

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE SECRETÁRIOS EXECUTIVOS E
GESTORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, da Universidade Potiguar, como requisito parcial à obtenção do grau acadêmico de Mestre em Administração, na área de concentração de Estudos Organizacionais.

Aprovada em 28/01/2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Walid Abbas El-Aouar
Orientador
Universidade Potiguar (UnP).

Prof.^a Dr.^a Laís Karla da Silva Barreto
Examinadora Interna
Universidade Potiguar (UnP).

Prof. Dr. Sebastião Faustino Pereira Filho
Examinador Externo
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Prof. Dr. Américo Pierangeli Costa
Examinador Externo
Universidade de Brasília (UnB).

AGRADECIMENTOS

A Deus, por inúmeras ter me carregado no colo quando eu não conseguia mais prosseguir, e por ter me permitido chegar até aqui. À Ele toda honra, glória e louvor!

Ao meu esposo Diogo Henrique, pelo apoio, incentivo, paciência durante todo este processo e por acreditar, mais que eu mesma, que tudo isso fosse possível.

Aos meus pais Daniel e Ireni, e meu irmão Lucas, pelo amor incondicional, carinho de sempre, orações, ombro amigo, amparo, motivação, incentivo e conselhos preciosos. A minha mãe em especial, que largou tudo para cuidar de mim durante três meses em um momento bem delicado de minha vida. Amo vocês, minha família querida!

Aos meus sogros Altamir e Regineide, e cunhado Thiago Henrique, pelo suporte durante o período que morei na cidade de Natal.

A Jarla e Vivi, pelos momentos de lazer vividos e pelas idas aos concertos no teatro do Midwaymall e na UFRN.

A Bárbara, por dividir a sua residência comigo.

Ao meu orientador Walid, pelas orientações, sugestões e auxílios.

As minhas amigas de jornada Emanuelle e Lucilene, por dividir as lutas diárias. A Lú em especial, por te me acolhido tão bem em meu primeiro dia de aula, sem ao menos me conhecer, e pelo sorriso cativante que nunca esquecerei. A Manu por dividir as angústias e ser esta amiga maravilhosa e amável. Vocês com certeza são a melhor coisa que me aconteceu em Natal.

A Laís, pessoa tão querida e amada, além de professora maravilhosa, que Deus me permitiu conhecer.

Aos amigos Diego e Neuciani por me impulsionarem a seguir em frente, crendo que tudo daria certo. Em especial a Neu, pelas ajudas no questionário, nas análises dos dados e nas discussões dos resultados, que mesmo perto de parir e recém parida, não mediu esforços para me ajudar. Gratidão, Neu! De fato, você tem o dom do ensino. És um exemplo de profissional!

As colegas de sala, pelas experiências compartilhadas.

Aos professores, Walid El-Aouar, Luciana Gondim, Júlio Guimarães, Laís Barreto, Antônio Fernandes, Cristine Nodari, Alda Silva e Manoel Neto, pelos ensinamentos, conhecimentos e aprendizados compartilhados.

Aos secretários executivos e gestores que participaram desta pesquisa.

A Universidade Federal de Mato Grosso, instituição da qual faço parte, por viabilizar o meu afastamento, o qual permitiu a minha qualificação.

Enfim, a todos meu muito obrigada, do fundo do meu coração! Meu sincero desejo e oração é que Deus os abençoe ricamente!

Os que semeiam com lágrimas colheirão
com gritos de alegria.
Salmos 126:5 - Bíblia Sagrada, Nova
Versão Transformadora.

RESUMO

As competências constituem o maior patrimônio que uma instituição possa possuir, a fim de promover o desenvolvimento institucional, manter a vantagem competitiva e proporcionar a eficiência no serviço público. O presente estudo tem como objetivo descrever as competências necessárias para atuação no cargo de Secretário Executivo, a partir da percepção destes profissionais e dos seus respectivos gestores, na Universidade Federal de Mato Grosso, através dos indicadores cognitivo (conhecimento) e comportamental (habilidade e atitude). Identificou-se também o perfil sociodemográfico e relacionado ao trabalho dos Secretários Executivos e Gestores ligados a estes profissionais. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de abordagem quantitativa, com finalidade descritiva. Foram aplicados questionários eletrônicos, adaptado de um modelo de Braga e Brito (2009), a 22 Secretários Executivos e 20 Gestores da Universidade Federal de Mato Grosso, pertencentes aos campus de Cuiabá, Várzea Grande, Sinop e Rondonópolis. Os resultados obtidos revelaram o perfil de competências profissionais de Secretários Executivos, na visão destes profissionais e de seus respectivos gestores, que contempla os três aspectos da competência com as seguintes características: conhecimentos de Psicologia Organizacional, Técnico Específico, Planejamento Estratégico e Operacional, Informática, Processo de Tomada de Decisão e Área/Setor (política, sistema e mercado); habilidades de Comunicação/Saber ouvir, Análise e Síntese, Administração de Conflito, Relações Interpessoais, Decisão, Inspiração e Motivação da Equipe e Organização; e atitudes de ser Ético, Servidor/Cuidadoso, Comprometido e Autoconfiante. Como contribuição principal deste estudo, destaca-se o levantamento das competências consideradas importantes para atuação no cargo de Secretário Executivo na Universidade Federal de Mato Grosso. Pesquisas futuras podem relacionar-se a uma abordagem qualitativa das competências profissionais, fazendo um comparativo para melhor compreensão do perfil de competência profissional.

Palavras-chave: Competências; Competências profissionais; Secretários Executivos; Instituições Federais de Ensino Superior.

ABSTRACT

The competencies are the greatest asset that an institution can possess, in order to promote institutional development, maintain competitive advantage and provide efficiency in public service. The present study aims to describe the competencies necessary to act in the position of Executive Secretary, from the perception of these professionals and their respective managers, at the Federal University of Mato Grosso, through the indicators cognitive (knowledge) and behavioral (skill and attitude). The socio-demographic profile related to the work of the Executive Secretaries and Managers linked to these professionals was also identified. For this, a quantitative research was carried out, with descriptive purpose. Electronic questionnaires, adapted from a model by Braga and Brito (2009), were applied to 22 Executive Secretaries and 20 Managers from the Federal University of Mato Grosso, belonging to the Cuiabá, Várzea Grande, Sinop and Rondonópolis campuses. The results obtained revealed the profile of professional competencies of Executive Secretaries, in the view of these professionals and their respective managers, which includes the three aspects of competence with the following characteristics: knowledge of Organizational Psychology, Specific Technician, Strategic and Operational Planning, Informatics, Decision Making Process and Area / Sector (policy, system and market); Communication skills / Listening, Analysis and Synthesis, Conflict Management, Interpersonal Relations, Decision, Inspiration and Motivation of the Team and Organization; and attitudes of being Ethical, Servant / Careful, Committed and Self-confident. As the main contribution of this study, it is worth mentioning the survey of the competencies considered important for acting as Executive Secretary at the Federal University of Mato Grosso. Future research may relate to a qualitative approach to professional competencies, making a comparison for a better understanding of the professional competence profile.

Keywords: Skills; Professional skills; Executive Secretaries; Federal Higher Education Institutions

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Correntes de Estudo sobre a competência.....	23
Quadro 2 - Descrição da profissão de Secretariado Executivo na CBO, 2002.....	32
Quadro 3 - Campos do conhecimento e áreas dos cursos de Secretariado Executivo.....	37
Quadro 4 - Atividades típicas do ocupante do cargo de secretário-executivo nas IFES.....	42
Quadro 5 - Variáveis relacionadas ao Conhecimento.....	47
Quadro 6 - Variáveis relacionadas a Habilidade.....	48
Quadro 7 - Variáveis relacionadas a Atitude.....	49
Quadro 8 - Variáveis por ordem de relevância, segundo critério de “extrema importância”. Secretários Executivos e Gestores, Cuiabá-MT, 2019.....	68
Quadro 9 - Demais competências apontadas pelos Secretários Executivos e Gestores. Cuiabá-MT, 2019.....	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição (%) dos Secretários Executivos segundo variáveis sociodemográficas. Cuiabá-MT, 2019 (N = 20)	53
Tabela 2. Distribuição (%) dos Gestores segundo variáveis sociodemográficas. Cuiabá-MT, 2019 (N = 10)	54
Tabela 3. Distribuição (%) dos Secretários Executivos segundo variáveis relacionadas ao trabalho. Cuiabá-MT, 2019 (N = 20)	56
Tabela 4. Distribuição (%) dos Gestores segundo variáveis relacionadas ao trabalho. Cuiabá-MT, 2019 (N = 10)	58
Tabela 5. Comparação das variáveis sociodemográficas e relacionadas ao trabalho com maior frequência entre Secretários Executivos e Gestores. Cuiabá-MT, 2019.....	60
Tabela 6. Distribuição (%) das variáveis relacionadas ao Indicador Cognitivo - Conhecimento, segundo os Secretários Executivos e Gestores. Cuiabá-MT, 2019.....	62
Tabela 7. Distribuição (%) das variáveis relacionadas ao Indicador Comportamental – Habilidade, segundo os Secretários Executivos e Gestores. Cuiabá-MT, 2019.....	64
Tabela 8. Distribuição (%) das variáveis relacionadas ao Indicador Comportamental – Atitude, segundo os Secretários Executivos e Gestores. Cuiabá-MT, 2019.....	67
Tabela 9. Mediana da Escala Likert de cada variável, segundo o cargo ocupado e a função exercida. Cuiabá-MT, 2019.....	72
Tabela 10. Mediana da Escala Likert de cada variável, segundo sexo ^a . Cuiabá-MT, 2019.....	74
Tabela 11. Mediana da Escala Likert de cada variável, segundo faixa etária ^a . Cuiabá-MT, 2019.....	75
Tabela 12. Mediana da Escala Likert de cada variável, segundo a formação acadêmica ^a . Cuiabá-MT, 2019.....	77
Tabela 13. Mediana da Escala Likert de cada variável, segundo nível de pós-graduação ^a . Cuiabá-MT, 2019.....	78
Tabela 14. Mediana da Escala Likert de cada variável, segundo tempo de serviço público ^a . Cuiabá-MT, 2019.....	80

Tabela 15. Mediana da Escala Likert de cada variável, segundo tempo de realização da última capacitação em gestão e competência^{a,b}. Cuiabá-MT, 2019.....	81
--	-----------

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Aspectos constitutivos da competência.....	25
Figura 2 - Linha do tempo da profissão de Secretariado Executivo.....	34

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

ABPSEC – Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado

CBO - Classificação Brasileira de Ocupações

CD - Cargo de Direção

FENASSEC – Federação Nacional das Secretárias e Secretários

FG - Função Gratificada

IES – Instituição de Ensino Superior

IFES - Instituição Federal de Ensino Superior

IFMT – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

PCCTAE - Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos em Educação

PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PUCRCE - Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos

UFBA - Universidade Federal da Bahia

UFMT – Universidade Federal de Mato Grosso

UFPB - Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	17
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA.....	17
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.2.1 Geral.....	18
1.2.2 Específicos.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 COMPETÊNCIA – EVOLUÇÃO E CONCEITUAÇÕES.....	21
2.1.1 Competência – Algumas tipologias.....	25
2.1.2 Gestão por Competências.....	29
2.2 A PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO.....	31
2.2.1 Formação do Secretário Executivo.....	35
2.2.2 Perfil Profissional do Secretário Executivo.....	39
2.2.3 Competências dos Secretários Executivos nas Instituições Federais de Ensino Superior.....	41
3. PERCURSO METODOLÓGICO.....	44
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	44
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....	44
3.3 INSTRUMENTO DA PESQUISA.....	45
3.3.1 Variáveis Analíticas.....	47
3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	50
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....	50
4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	52
4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E RELACIONADO AO TRABALHO DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS E GESTORES.....	52
4.1.1 Variáveis sociodemográficas dos Secretários Executivos e Gestores.....	52
4.1.2 Variáveis relacionadas ao trabalho dos Secretários Executivos e Gestores.....	55
4.1.3 Síntese da Categorização sociodemográfica e relacionada ao trabalho dos Secretários Executivos e Gestores.....	60

4.2 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS.....	61
4.2.1 Indicador Cognitivo – Conhecimento.....	61
4.2.2 Indicador Comportamental – Habilidade.....	64
4.2.3 Indicador Comportamental – Atitude.....	66
4.2.4 Resumo dos Indicadores por ordem de relevância.....	68
4.3 QUESTÃO DISSERTATIVA.....	70
4.4 ANÁLISE DA MEDIANAS.....	71
4.4.1 Mediana em relação ao cargo ocupado por Secretários Executivos e a Função exercida por Gestores.....	72
4.4.2 Mediana em relação ao Sexo.....	73
4.4.3 Mediana em relação a Faixa Etária.....	75
4.4.4 Mediana em relação a Formação Acadêmica.....	76
4.4.5 Mediana em relação ao Nível de Pós-Graduação.....	78
4.4.6 Mediana em relação ao Tempo de Serviço Público.....	79
4.4.7 Mediana em relação a Capacitação na área de Gestão e Competência.....	81
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83

REFERÊNCIAS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO SECRETÁRIOS EXECUTIVOS

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO GESTORES

1. INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo são apresentadas a contextualização do tema, a problemática identificada, bem como, os objetivos geral e específicos propostos, a justificativa para a realização da pesquisa e a maneira como a dissertação está estruturada.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA

A atividade secretarial surgiu com os escribas (CASSON,1969) e foi regulamentada como profissão por meio da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, complementada pela Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996, as quais versam sobre as competências tidas como essenciais para o exercício da profissão.

A Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT foi criada em 1970 e, atualmente, conta com cinco campus, sendo eles: Cuiabá (campus central), Várzea Grande (em funcionamento provisório no campus central, porém em construção), Sinop, Rondonópolis e Araguaia, que compreende às unidades de Barra do Garças e Pontal do Araguaia. A UFMT conta com o terceiro maior orçamento do estado, contribuindo com o desenvolvimento do mesmo por meio da formação e qualificação de profissionais diferenciados, através do ensino, da pesquisa e da extensão.

A implantação da Gestão por Competência no Serviço Público Federal, foi feita por meio da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP (Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que propõe o alinhamento das competências apresentadas pelos servidores aos objetivos das organizações (BRASIL, 2006).

Sendo assim, o estudo das competências profissionais relacionadas aos secretários executivos torna-se importante por haver um desconhecimento acerca das do papel do secretário executivo nas Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, além de promover a valorização da profissão de secretariado executivo no âmbito do setor público e incentivar a pesquisa na área de secretariado que ainda é discreta.

Sobre este assunto, Nobre (2017) afirma que o desconhecimento acerca do papel do secretário na instituição, pode gerar um descontentamento por parte de alguns desses profissionais. Pinheiro (2012) ainda acrescenta que o fato de as instituições desconhecerem as atribuições dos secretários executivos, implica na

utilização de ideias ultrapassadas com relação a profissão, levando em muitos casos à subutilização desses profissionais.

Severino et al. (2018), por sua vez, ressalta que existe a necessidade de um número maior de pesquisas e uma investigação mais profunda sobre as competências do Secretário Executivo no contexto das IFES, o que demonstra a importância deste trabalho, em proporcionar a ampliação e o aprofundamento do conhecimento acerca das competências profissionais dos secretários executivos em uma instituição federal de ensino superior.

Ademais, a profissão de secretariado executivo no âmbito das IFES vem sofrendo muitos ataques com relação à sua permanência neste cenário, tais como a proibição da abertura de concursos públicos na área, por meio do Decreto nº 9.262/2018, e a autorização para a terceirização do cargo no âmbito das IFES, através da Portaria nº 443/2018.

Neste contexto, a questão de pesquisa que surge é: **Quais as competências necessárias para atuação no cargo de Secretário Executivo, a partir da percepção destes profissionais e dos seus respectivos gestores, na Universidade Federal de Mato Grosso?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Descrever as competências necessárias para atuação no cargo de Secretário Executivo, a partir da percepção destes profissionais e dos respectivos gestores, na Universidade Federal de Mato Grosso.

1.2.2 Específicos

- a) Identificar o perfil sociodemográfico e relacionado ao trabalho dos Secretários Executivos e dos Gestores ligados a esses profissionais;
- b) Verificar se existe diferenças de percepção em relação aos perfis sociodemográfico e relacionado ao trabalho;
- c) Verificar a percepção dos Secretários Executivos e Gestores ligados a esses profissionais em relação aos indicadores de competências, a

saber: cognitivo – conhecimento, comportamental – habilidade e comportamental - atitude;

- d) Verificar se existe diferença de percepção das competências entre Secretários Executivos e Gestores ligados a esses profissionais.

1.3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se e torna-se relevante pelo fato de ser um retorno em forma de estudo científico para a UFMT, em virtude do afastamento para qualificação da autora, além de promover a valorização da profissão de secretariado executivo no âmbito do setor público e contribuir com o avanço da pesquisa na área de secretariado que ainda é incipiente (DURANTE, 2012) e embrionária.

Ademais, o decreto nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018, proibiu a abertura de concursos públicos na área de secretariado executivo no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior. No mesmo ano, o decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018, que dispõe sobre a terceirização na administração pública federal, seguido da portaria nº 443, de 28 de dezembro de 2018, foi autorizada a terceirização do cargo de secretário executivo, o que torna o tema apropriado para ser tratado no momento atual.

Em Cuiabá, capital do estado de Mato Grosso, os cursos de formação em nível superior na área de secretariado executivo, aos poucos, deixaram de ser ofertados por algumas Instituições de Ensino Superior - IES. Em uma cidade onde anteriormente havia três instituições privadas que ofertavam o curso, hoje resta apenas uma instituição, sendo esta federal e, inclusive, a mais recente em ofertá-lo na capital.

No entanto, segundo Nobre (2017), a formação na área de secretariado executivo é um elemento essencial para o desenvolvimento das atividades específicas que o cargo de Secretário Executivo nas IFES requer.

Outro fator que levou-se em consideração, é que apesar das muitas contribuições que a flexibilidade do perfil profissional e as competências que os secretários executivos possuem, segundo Leal e Dalmau (2014), poucas pesquisas demonstram como suas atribuições foram adequadas às IFES, havendo ainda um desconhecimento acerca do papel do secretário executivo por parte das IFES, o que demonstra a relevância do estudo também para a academia.

Vale salientar que o estudo se mostrou oportuno em virtude do interesse da autora em conhecer sobre a percepção que o secretário executivo possui de sua prática profissional, bem como, acerca da visão que os gestores possuem sobre este profissional e sua prática; e contribuir com a classe secretarial.

É importante ressaltar também que o estudo se demonstrou viável em virtude da facilidade de acesso aos pesquisados, e, conseqüentemente aos dados provenientes da realização da pesquisa, não havendo custos para a autora ou para a UFMT.

Sendo assim, o estudo sobre as competências se mostra fundamental para identificar as competências necessárias e definir a estratégia adequada ao alcance dos objetivos organizacionais pretendidos, facilitando também a seleção e o desenvolvimento das pessoas, a partir do ponto de vista profissional (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Neste sentido, de acordo com Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências constitui-se como um instrumento eficaz para que as instituições obtenham vantagem competitiva, o qual levará a um melhor desempenho que irá gerar maiores resultados, agregando assim, valor econômico e social para a organização.

1.4 **ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Esta dissertação está dividida em cinco partes. A primeira contém a introdução com a contextualização e a problemática da pesquisa, os objetivos geral e específico e a justificativa para a realização deste estudo. A segunda parte contempla todo o referencial teórico necessário para o embasamento da pesquisa, que perpassa pelas seguintes etapas: Competência – Evolução e Conceituações, Competências – Algumas tipologias, Gestão por Competências, A profissão de Secretariado Executivo, Formação do Secretário Executivo, Perfil Profissiográfico do Secretário Executivo e Competências dos Secretários Executivos nas IFES.

A terceira parte refere-se ao percurso metodológico seguido com a demonstração do tipo de pesquisa, o universo da pesquisa, o instrumento adotado para este estudo, o procedimento de coleta de dados e o tratamento dos dados realizados. Na quarta parte consta a análise e discussão dos resultados, onde se conheceu o perfil dos participantes da pesquisa e identificou-se o perfil de competências profissionais dos Secretários Executivos. Por fim, a quinta parte

contempla as conclusões a que se chegou com o desenvolvimento do estudo, bem como as sugestões para as pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico contempla o embasamento teórico necessário para o suporte da pesquisa. Sendo assim, este tópico está organizado em seis seções, são elas: Competência – evolução e conceituações, Competência – algumas tipologias, Gestão por competências, a Profissão de Secretário Executivo, a Formação do Secretário Executivo, o Perfil profissiográfico do Secretário Executivo e as Competências dos Secretários Executivos nas Instituições Federais de Ensino Superior.

2.1 COMPETÊNCIA – EVOLUÇÃO E CONCEITUAÇÕES

Em um contexto de constantes mudanças e transformações, sociais, políticas, econômicas e culturais que a sociedade atual vem passando, as organizações têm buscado inovar seja em seus processos produtivos ou modelos de gestão, buscando um melhor desempenho e conseqüentemente, melhores resultados.

Como modelo de gestão utilizado para melhorar o desempenho do profissional e da organização, destaca-se a gestão por competência, que busca promover, desenvolver e sustentar competências tidas como fundamentais para o alcance de objetivos organizacionais (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Com o passar do tempo, o termo competência ganhou vários significados na área da administração. Na idade média, o termo se remetia a capacidade de julgar determinadas questões. Conseqüentemente, passou a ser tido como reconhecimento social sobre a capacidade de opinar ou posicionar-se acerca de determinado assunto. Em seguida, o termo passou a qualificar o indivíduo, relacionando-se com a capacidade do indivíduo realizar algo ou um trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Na revolução industrial, diante do surgimento do taylorismo e do fordismo, a expressão competência foi absorvida pela linguagem administrativa e passou a designar a capacidade de uma pessoa desempenhar um trabalho ou tarefa de maneira eficiente, qualificando assim o indivíduo.

A partir de então, várias definições de competências começaram a surgir por parte dos autores de diversas áreas interessados em estudar sobre o assunto, cada qual valorizando os diferentes aspectos da competência.

Na área da Psicologia Organizacional, por exemplo, o autor Gilbert (1978) valoriza em seus conceitos aspectos do comportamento e do desempenho no ambiente de trabalho para definir competência. Já na Administração, Durand (2000) enfatiza os componentes que integram a competência, são eles: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Segundo Dutra (2004), dentro desta temática, existem ainda duas vertentes teóricas na administração que buscam compreender o sentido da competência, uma de origem americana e a outra de origem francesa.

A corrente americana, representada por autores como Boyatzis (1982) e Parry (1996), possui um entendimento mais tecnicista, voltado para resultados, e compreende a competência como uma associação de características pessoais que resultam em um desempenho eficaz. Seguindo esta linha de pensamento, Parry (1996) define competência como a junção de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à realização da tarefa, podendo ser medida ou melhorada através da prática e do aperfeiçoamento.

Já a vertente francesa, representada por autores como Zarifian (1999; 2003) e Le Boterf (1995; 1999; 2003), está mais relacionada ao comportamento da pessoa e deriva de processos de aprendizagem, percebendo assim, a competência, como as realizações do indivíduo no ambiente de trabalho. Neste sentido, Le Boterf (1995; 2003) compreende competência como a união de três aspectos fundamentais, são eles: a pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional, que resultam no agir com responsabilidade e demanda a troca de conhecimentos e experiências em um determinado ambiente profissional.

A seguir, o quadro 1 apresenta um resumo sobre as correntes de estudo sobre a competência, contendo as abordagens, suas principais características e autores centrais:

Quadro 1. Correntes de estudo sobre a competência.

Abordagem	Principais características	Autores centrais
Anglo-americana	Tecnicista, focada em resultados.	Boyatzis (1982); Sparrow e Bognanno (1994); Parry (1996).
Francesa	Associada ao comportamento do indivíduo e resultante de processos sistemáticos de aprendizagem.	Le Boterf (1995; 1999; 2003); Zarifian (1999; 2003).
Brasileira	Abordagem integradora, sustentada pelas dimensões de Durand (2000), com foco no contexto e no desempenho.	Dutra (1998; 2001; 2002; 2004); Fleury (2002; 2004); Brandão (2005; 2007).

Fonte: Leal (2014).

Os autores brasileiros, por sua vez, tais como Dutra (1998; 2001; 2002; 2004); Fleury (2002) e Brandão (2005; 2007) adotaram uma perspectiva mais integradora do assunto, que propõe uma junção das duas correntes teóricas, americana e francesa, baseada nas dimensões de Durand (2000), a saber: conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser), tendo como ponto central o contexto ou a estratégia organizacional, e a performance, sendo esta última vertente amplamente aceita no Brasil, tanto no meio acadêmico como no âmbito organizacional.

Sendo assim, competência seria a associação de conhecimentos, habilidades e atitudes externados através do desempenho da pessoa no ambiente de trabalho, a qual agrega valor, econômico e social, ao indivíduo e a organização, já que contribui para o alcance de objetivos organizacionais e demonstra o reconhecimento social sobre a capacidade de indivíduos, grupos e empresas (FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2004; FREITAS; BRANDÃO, 2005). Neste caso, o desempenho, é demonstrado através do comportamento evidenciado pelo indivíduo no ambiente de trabalho e os efeitos decorrentes desse comportamento, que seriam os resultados e as realizações (GILBERT, 1978).

No entanto, o fato de uma pessoa ter capacidade para algo não quer dizer que a organização será beneficiada por isso. Desta forma, Dutra (2001) criou o conceito de entrega, o qual está relacionado àquilo que o indivíduo quer realmente oferecer para a empresa. Dutra (2009) ainda afirma que o que a organização recebe em termos de agregação de valor, varia de pessoa para pessoa, pois o modo como as pessoas mobilizam seus conhecimentos, habilidade e atitudes são diferentes.

Diante desta discussão, o conceito de competência se constitui como uma concepção profunda e em constante construção, podendo ser interpretado sob diversos pontos de vista (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). Mas, para entender melhor esta temática, faz-se necessário compreender, de forma particular, alguns aspectos que compõe a competência, a saber: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Segundo Durand (2000), o conhecimento provém das informações adquiridas e estruturadas pelos indivíduos, ou seja, é o saber acumulado no decorrer de toda a existência, que o permite compreender o mundo.

Para Davis e Botkin (1994) e Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é obtido através das informações, que por sua vez, são obtidas por meio dos dados. Os dados são elementos aleatórios; as informações são os dados que, quando assimilados pelos indivíduos, adquirem importância e sentido. Já o conhecimento, é constituído de um grupo de informações sistematizadas pela pessoa mediante o sistema cognitivo, que influenciam o modo de pensar, decidir e a conduta do indivíduo.

Le Boterf (2003) ainda acrescenta que o conhecimento abrange três tipos de saberes: o saber teórico, do meio e o procedimental. O saber teórico está relacionado a teoria propriamente dita, utilizada para entender as circunstâncias, fenômenos e objetos. O saber do meio é uma reprodução do ambiente no qual o profissional está inserido e pode interferir. Por fim, o saber procedimental faz referência ao modo de fazer algo, estando mais diretamente ligado a atuação.

De acordo com Durand (2000), a habilidade é uma dimensão da competência que se refere à capacidade de colocar em prática o conhecimento adquirido, sendo a capacidade de saber como fazer algo.

Brandão e Borges-Andrade (2007) classificam as habilidades como intelectuais, quando se utiliza de processos mentais para ordenar e remodelar informações, e manipulativas ou motoras quando se necessita de coordenação neuromuscular.

Le Boterf (2003) ainda complementa que a habilidade compreende três tipos de saber como fazer: o formalizado, o experiencial e o cognitivo. O saber como fazer formalizado são instrumentos formais cuja a execução é dominada pelo profissional. Já o saber como fazer experiencial, é aquele obtido por meio das experiências vividas. O saber como fazer cognitivo, por sua vez, trata-se dos aspectos intelectuais que

permitem ao indivíduo examinar e solucionar problemas, planejar e executar projetos, criar e inventar.

Conforme Durand (2000), o terceiro elemento da competência, a atitude, diz respeito às questões humanas e sociais pertinentes ao trabalho, que influenciam, de certa maneira, o comportamento da pessoa. Em síntese, esta dimensão da competência está relacionada ao agir, ao querer fazer, ou ainda, ao saber ser. A seguir, a figura 1 ilustra os três aspectos constitutivos da competência e uma síntese do que cada um deles significa:

Figura 1. Aspectos constitutivos da Competência.



Fonte: Leal (2014 – adaptado de Durand, 2000).

Portanto, Brandão e Borges-Andrade (2007) afirmam que, pesquisas demonstram que os três aspectos constitutivos da competência, a saber, conhecimentos, habilidades e atitudes, são interdependentes e complementares, ou seja, um não existe sem o outro, e todos sofrem a influência dos demais nesta relação.

2.1.1 Competência – Algumas tipologias

Na literatura, o termo competência pode ser compreendido de diferentes formas, possuindo diversas definições e apresentando variadas formas de

classificação, o que vai depender da perspectiva adotada para o entendimento da temática.

Segundo Mamaqi, Miguel e Olave (2011), algumas competências são apresentadas pela Comissão Europeia como fundamentais, a saber: competências básicas, competências matemáticas, competências digitais e competências de ciência e tecnologia.

Para Zarifian (2001), no contexto organizacional, as competências se dividem em competências sobre a organização, que é saber ordenar as sequências de trabalho, as competências sobre o serviço, que estão relacionadas à repercussão que o produto e o serviço terão sobre o cliente, as competências sobre os processos, que envolve entender os processos de trabalho, as competências técnicas, que abrangem os conhecimentos técnicos para desenvolver uma determinada atividade, e por último, as competências sociais, que direcionam a conduta do indivíduo, com o controle da autonomia, da comunicação e da responsabilidade.

De acordo Meyer, Brünig e Nyhuis (2015), as competências podem ser classificadas em competência social, auto competência, profissional e metodológica. A competência profissional refere-se ao conjunto de conhecimentos e habilidades que o trabalhador deve possuir, além da capacidade de propor melhorias e criar soluções. Já a competência social abrange o conhecimento, a experiência e a habilidade que o indivíduo tem de se relacionar. Por sua vez, a auto competência diz respeito à capacidade da pessoa avaliar a si mesma, como também as suas atitudes em relação ao trabalho. Por fim, a competência metodológica está relacionada à disposição que a pessoa possui para aprender novos métodos de trabalho e adquirir novos conhecimentos.

Le Boterf (2003), apresenta as tipologias da competência, agrupadas da seguinte maneira: competência linguística, competência profissional, competência comportamental, competência coletiva, competência jurídica, competência tática e competência estética ou ética.

A competência linguística está relacionada ao saber falar e escrever. A competência profissional está ligada ao saber agir no âmbito laboral, pressupondo um domínio sobre as decisões tomadas e tarefas executadas, o que permite uma performance de alto nível.

A competência comportamental está ligada a capacidade comunicação, proatividade e solucionar problemas. A competência coletiva é demonstrada a partir

da colaboração e associação das competências do indivíduo. A competência jurídica está vinculada as regras que possibilitam avaliar o êxito da atividade. A competência tática é expressa durante a realização da tarefa. E por fim, a competência estética ou ética é aquela cujo sucesso só pode ser verificado após uma compatibilidade com o ideal proposto.

Segundo Gramigna (2007), com relação as competências organizacionais, existem quatro tipos de competências que possibilitam a transformação das empresas em organizações eficientes, as competências diferenciais ou distintivas, que são aquelas que distinguem uma empresa das outras e que os consumidores finais identificam ou falam sobre um produto ou serviço, as competências essenciais são as competências necessárias e fundamentais para assegurar a qualidade dos produtos ou serviços, elas permeiam os processos, a cultura e o clima da organização, as competências básicas são aquelas que todo profissional precisa ter, pois são indispensáveis, e finalmente, as competências terceirizáveis que, como o próprio nome sugere, podem ser delegadas a outras pessoas, sem comprometer o processo ou a atividade principal da empresa.

Outros autores também dedicaram seus estudos às competências essenciais, como Prahalad e Hamel (2005) que categorizaram as competências da organização em dois grandes grupos: as competências básicas e as competências essenciais. Segundo estes autores, as competências básicas são aquelas condições minimamente necessárias que, no entanto, não conseguem garantir o diferencial no mercado. Já as competências essenciais ou *core competences*, são as competências capazes de diferenciar uma empresa de seus competidores, além de serem valorizadas e percebidas pelos clientes, o que permitem a expansão da empresa que as possui.

Sob a perspectiva do domínio e emprego dos conhecimentos e habilidades, Resende (2000) separou as competências em técnicas, que são comuns aos especialistas, as intelectuais, que diz respeito a colocar as habilidades mentais em prática, as cognitivas, que estão relacionadas a capacidade intelectual e de ter domínio sobre os conhecimentos, as relacionais, são as aptidões de relacionar-se com diferentes tipos de pessoas, as políticas e sociais, são aquelas voltadas para a participação na sociedade, mantendo uma boa relação com os entes que a constituem, e as didáticas pedagógicas estão relacionadas aos aspectos educacionais constantes no processo de ensino e aprendizagem.

Ainda de acordo com Resende (2000), no âmbito da aplicação das técnicas e dos meios de organização das atividades de trabalho, enquadram-se as competências metodológicas, que dizem respeito ao saber organizar o trabalho de um grupo, definir listas e fluxo de atividades, e criar regimentos e métodos.

Por último, Resende (2000) também divide as competências organizacionais, que são aquelas aplicadas tendo em vista os fins, as formas de organização e a gestão empresarial, em quatro tipos: competências essenciais, competências de gestão, competências gerenciais e competências requeridas pelos cargos.

As competências essenciais, são as mesmas de Prahalad e Hamel (2005), ou seja, *core competences*; as competências de gestão, as quais são intrínsecas ao nível gerencial; competências gerenciais, que envolvem os conhecimentos de técnicas de administração; e as competências requeridas pelos cargos, que são as competências exigidas em detrimento da ocupação de um cargo ou função.

Ruas (2001), por sua vez, categoriza os aspectos organizacionais das competências essenciais em competências funcionais e competências individuais. As competências funcionais são aquelas competências peculiares de cada setor. As competências individuais são o fundamento para o desempenho da empresa.

Já Wood Jr. (2004) divide as competências com relação aos objetivos organizacionais. Sendo assim, as competências podem ser genéricas, por nível hierárquico e técnicas. As competências genéricas, são aquelas consideradas fundamentais para os trabalhadores. As competências por nível hierárquico agrupam os profissionais de mesmo nível hierárquicos para realizarem as mesmas tarefas com o mesmo grau de responsabilidade e dificuldade. Por fim, as competências técnicas são aquelas com características singulares, voltadas para resultados operacionais, sendo necessário conhecimentos e habilidades mais específicos de determinado campo.

Leme (2012) faz apenas duas distinções quando o assunto é competência: competências técnicas e competências comportamentais. As competências técnicas compreendem o que o colaborador necessita saber para desempenhar suas atividades laborais. São aquelas competências que geralmente são relatadas em currículos, analisadas em entrevistas e confirmadas em exames práticos. As competências comportamentais, por sua vez, são aquelas que o colaborador demonstra por meio de suas atitudes ou conduta e que o torna distinto dos demais, podendo resultar em ganhos para as empresas.

Fleury e Fleury (2001) ainda apresenta três tipos de competências que englobam a relação profissional e empresa, são elas: competências de negócios, competências de técnico-profissionais e competências sociais. As competências de negócios estão associadas ao entendimento do negócio em si, metas, consumidores e mercado. As competências técnico-profissionais são as competências específicas para a realização de uma tarefa.

Para fins deste estudo, será utilizado o conceito de competências profissionais, que segundo Carbone et al., (2005) é refletida na conduta adotada no ambiente de trabalho por parte dos profissionais e no valor agregado decorrente das atitudes tomadas, o que resulta em valor social e econômico, tanto para os indivíduos quanto para as empresas.

Zarifian (1999) concorda com a definição de competências profissionais sugerida por Carbone et al., (2005), quando afirma que as competências profissionais são demonstradas através do comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho diante de situações laborais.

Durand (2000) ainda afirma que a demonstração das competências profissionais se dá através das ações das pessoas e dos resultados e realizações provenientes delas.

2.1.2 Gestão por competências

Em um cenário altamente concorrido, instável e em constante mudanças e transformações, como o mercado atual, faz-se necessário, por parte das empresas, a utilização de ferramentas de gestão que as auxiliem na obtenção e manutenção de vantagem competitiva.

Neste contexto, de acordo com Brandão e Guimarães (2001), a valorização das pessoas se mostra como um recurso determinante para o êxito das organizações e a gestão por competência como uma ferramenta eficaz, já que é uma forma de atuar no comportamento do indivíduo no contexto das organizações (FISHER, 2002). Desta forma, as empresas estão à procura de profissionais altamente capacitados com um desenvolvimento eficiente.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências propõe direcionar os esforços da organização para a captação, o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação das competências indispensáveis para a conquista dos

objetivos organizacionais, nos diversos níveis da empresa, seja ele, individual, equipe ou organizacional.

Com relação à gestão por competência, Leal (2014) afirma que este modelo de gestão está voltado para o futuro da empresa, ou seja, está relacionado aos objetivos a longo prazo e estratégia organizacional; e para o aperfeiçoamento da performance do indivíduo e da organização.

Para Carvalho et al. (2009), um dos principais objetivos do modelo de gestão por competências é a melhoria da gestão organizacional. Na visão de Fisher (2002), essa melhoria é possível por meio da gestão por competências a qual é responsável por incentivar e desenvolver as competências individuais para que as competências organizacionais sejam possíveis. Ao associar as competências das pessoas as competências do grupo, a empresa constrói a base para a criar as competências essenciais (*core competences*) definidas por Prahalad e Hamel (2005).

As competências essenciais para a organização são aquelas que os consumidores reconhecem por serem diferenciadas e trazerem benefícios, além de serem difíceis de imitar por parte dos concorrentes e proporcionar entrada em mercados distintos. Prahalad e Hamel (2005) afirmam que a combinação das competências essenciais proporciona vantagem competitiva às empresas.

Zarifian (2003) apresenta três motivos que diferenciam o modelo de gestão por competência dos demais modelos tradicionais, em sua maioria, baseados em cargos, são eles: os imprevistos, a comunicação horizontal e a noção de servir.

Dutra (2004) destaca os benefícios do modelo de gestão por competência, quando afirma que para os profissionais, a gestão por competência promove o desenvolvimento do indivíduo do ponto de vista pessoal e profissional, valorizando suas capacidades, reconhecendo o valor dos funcionários e desenvolvendo perfis por meio da aprendizagem.

No entanto, Pires et al. (2005) afirma que uma das dificuldades em relação à implantação da gestão por competência está no fato das organizações não possuírem uma visão estratégica com relação ao futuro, o que dificulta a percepção e o aprimoramento de competências que seriam necessárias para atingir os objetivos traçados. Ademais, a complexidade associada ao conceito de competência dificulta a difusão do modelo.

2.2 A PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

A figura do profissional de secretariado aparece na história desde a antiguidade; estima-se que foram os escribas do antigo Egito, os primeiros a lidarem com a profissão; pois os mesmos documentavam todos os acontecimentos do Egito, classificavam artigos, produziam documentos administrativos, faziam contas, dominavam a escrita e redigiam fielmente ordens promulgadas por seus superiores. Eram profissionais onde a presença masculina predominava; ocupavam lugares de destaque entre as classes sociais, e participavam como assessores diretos de importantes impérios e reinados (CASSON, 1969).

Para o desempenho fiel do secretariado Egípcio, eram exigidos do profissional, sólidos conhecimentos científicos; pois, segundo Casson (1969), sua formação que se iniciava aos cinco anos de idade, abrangia conhecimentos sobre matemática, história, filosofia, línguas e processos dos templos e do governo.

Nos séculos XVIII e XIX, a revolução industrial, trouxe mudanças radicais na questão da produção, pois o que antes era fabricado e processado artesanalmente passou a ser feito pela indústria, com alta produtividade. Mas foi somente com as guerras mundiais, que as mulheres começaram a ser contratadas, para ocuparem os lugares de homens convocados para o serviço militar; segundo Sabino e Rocha (2004), ao poucos, elas deixaram a linha de produção e foram para os escritórios, assumindo a função de secretárias; e ainda segundo Bertocco e Loyola (1979), isso levou a ocupação dos escritórios por parte do gênero feminino, onde as mulheres tornaram-se maioria no Secretariado, atingindo a marca de três milhões de secretárias na década de 1930.

Até essa data, o secretariado agora composto predominantemente por mulheres, tinha pouco a exigir do profissional, pois a rotina laboral constituía-se apenas de uma secretária cumpridora e executora de ordens, pois suas funções básicas giravam em torno de agendamentos, datilografia, atendimentos telefônicos, taquigrafia, anotações de recados, não sendo exigido do profissional de secretariado; qualquer formação para o desempenho da função.

Em face da revolução industrial, que imprimiu costumes irreversíveis na produção industrial e no mercado de trabalho, e com a implantação posterior da indústria automobilística no Brasil, percebeu-se a necessidade de capacitação do profissional do secretariado, face ao constante crescimento e principalmente devido à

nova realidade social, que exigia desse profissional, maior atuação e dinamismo para o cumprimento das rotinas diárias (SABINO e JÚNIOR, 2011).

Como mencionado anteriormente, com a implantação da política desenvolvimentista do governo de Juscelino Kubitschek, houve a instalação das indústrias automobilísticas multinacionais, dentro do território brasileiro, trazendo ao profissional do secretariado, novas oportunidades e novos desafios, que culminaram na implantação do primeiro curso de secretariado executivo no Brasil, em 1969, implantado pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), objetivando atender à crescente demanda do mercado por profissionais capacitados e qualificados neste segmento. A partir de então, a profissão de secretariado executivo no começou a ser estruturada no Brasil, do ponto de vista legal (SABINO e JÚNIOR, 2011).

No entanto, a profissão só foi de fato formalizada em 1985, com a criação da lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, que estabeleceu como pré-requisito para o exercício da profissão o curso em nível superior e diplomação na área, ou a formação em qualquer outra área, desde que fosse comprovada a prática profissional efetiva de serviços característicos da área secretarial por três anos consecutivos, ou cinco anos intercalados, até a vigência da lei. Mais tarde esta lei foi complementada pela lei n. 9.261, de 10 de janeiro de 1996.

Em 2002 a profissão foi incluída na Classificação Brasileira de Ocupações – CBO, com o objetivo de fazer com que as empresas que registrassem profissionais nesta categoria, a partir de então o fizessem conforme a legislação vigente, ou seja, exigindo a formação em nível superior na área de secretariado executivo, promovendo assim, o cumprimento da lei de regulamentação da profissão. Na CBO (2002), a profissão de secretariado executivo está descrita conforme o quadro 2 a seguir:

Quadro 2. Descrição da profissão de Secretariado Executivo na CBO, 2002.

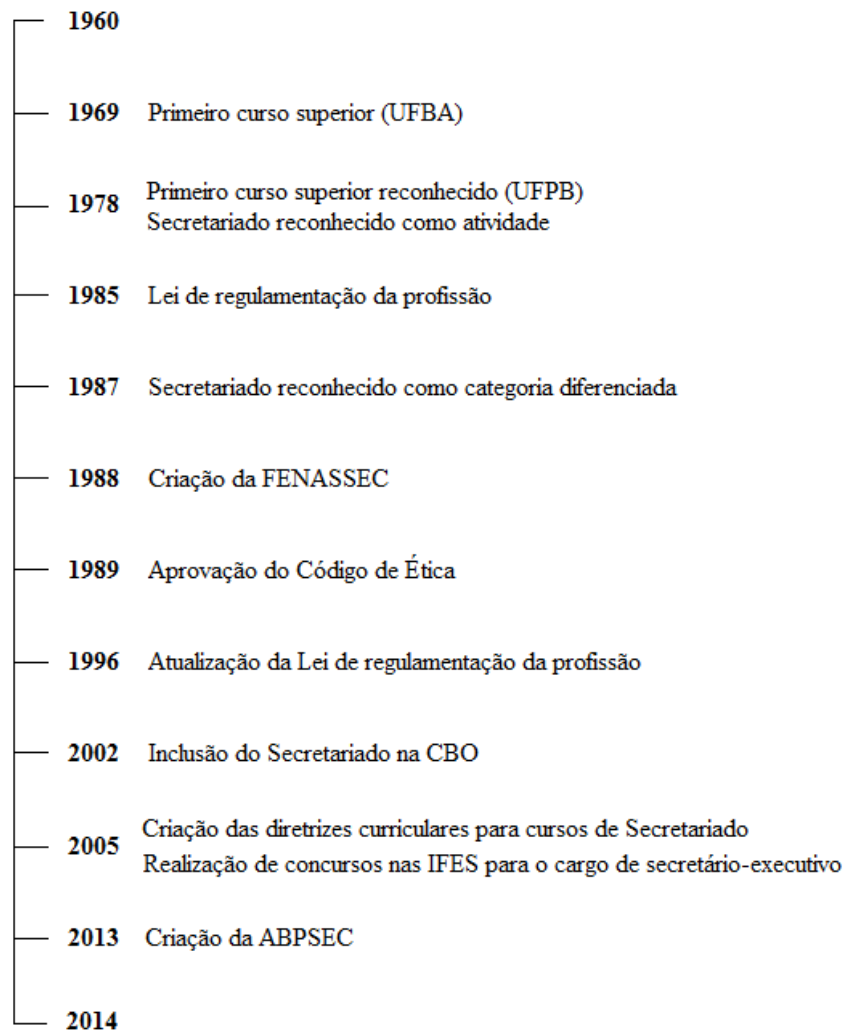
2523 – Secretários-executivos e afins	
Títulos	2523-05 – Secretário-executivo: <i>Assessor de diretoria, Assessor de presidência, Assistente de diretora, Assistente de presidência, Auxiliar administrativo de diretoria, Auxiliar administrativo de presidência, Secretário de diretoria, Secretário de gabinete, Secretário de presidência, Secretário pleno, Secretário sênior, Tecnólogo em Secretariado.</i>

	<p>2523-10 - Secretário bilíngue: <i>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.</i></p> <p>2523-15 - Secretário trlíngue: <i>Assessor trlíngue, Assistente trlíngue, Auxiliar administrativo trlíngue, Secretário pleno trlíngue, Secretário sênior trlíngue, Secretário trlíngue de diretoria, Secretário trlíngue de gabinete, Secretário trlíngue de presidência.</i></p>
Descrição sumária	<p>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, geram suprimentos, arquivam documentos físicos e eletrônicos auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões.</p>
Condições gerais de exercício	<p>Trabalham nas mais variadas atividades econômicas da indústria, comércio e serviços, além da administração pública, como assalariados com carteira assinada, estatutários, ou autônomos, sob supervisão ocasional. Atuam de forma individual ou em equipe, em ambientes fechados e em horários diurnos. Podem permanecer em posições desconfortáveis por longos períodos. Assessoram chefias, atendendo mais de um diretor ou uma área. Os secretários bilíngue-trlíngues realizam as mesmas atividades que as secretárias executivas e se diferenciam nas atividades que requerem fluência em língua estrangeira.</p>
Formação e experiência	<p>O exercício dessas ocupações requer curso superior em secretariado em nível de bacharelado ou tecnologia. O registro funcional no Ministério do Trabalho é obrigatório. Para as secretárias bilíngues e trlíngues a fluência em dois ou três idiomas estrangeiros é fundamental. O pleno desenvolvimento das atividades ocorre após dois ou três anos de experiência.</p>

Fonte: Leal (2014 - adaptado de MTE, 2002).

Leal (2014), por sua vez, elenca os principais acontecimentos na profissão de secretariado executivo, conforme demonstra a figura 2 a seguir:

Figura 2. Linha do tempo da profissão de Secretariado Executivo.



Fonte: Leal (2014).

A partir da linha do tempo da profissão de Secretariado Executivo, percebe-se que as conquistas da profissão foram gradativas, com poucas mudanças ao longo do tempo e acompanhadas pela evolução do perfil profissional e do mercado. Neste contexto, vale destacar que com a criação da lei nº 7.377, definiu-se as atribuições do secretário executivo em dez competências fundamentais, conforme a seguir:

I. Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; II. Assistência e assessoramento direto a executivos; III. Coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; IV. Redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; V. Interpretação e sintetização de textos e documentos; VI. Taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro; VII. Versão e

tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; VIII. Registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas; IX. Orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; X. Conhecimentos protocolares. (BRASIL, 1985)

Por muitos anos a profissão de secretariado foi considerada uma função administrativa complementar, mesmo já sendo regulamentada como profissão. Com a evolução das tecnologias, o curto prazo para a realização das atividades e um cenário organizacional cada vez mais complexo e dinâmico, novas responsabilidades surgiram (LEAL; DALMAU, 2014).

Sendo assim, semelhantemente as demais profissões, a profissão de secretariado passou por modificações e algumas atribuições que constam na lei de criação da profissão foram ampliadas ultrapassando os limites outrora delimitados e influenciando as demais áreas que formam uma organização. Outras ainda foram completamente reformuladas, a saber: datilografia, registro e distribuição de expediente taquigrafia, que deram lugar as questões mais estratégicas, como liderança de equipes e gestão da informação (LEAL; SILVA; DALMAU, 2014).

2.2.1 Formação do Secretário Executivo

As diretrizes curriculares também acompanharam as transformações da profissão e a evolução do perfil profissional do secretário executivo, ao definir as competências e habilidades que a formação em nível superior na área de secretariado deve proporcionar:

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 interpessoais 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).

Segundo Leal e Dalmau (2014), a formação deste profissional deverá contemplar as diversas áreas do conhecimento que permitirão ao secretário executivo atuar junto a gestores, expandindo seu campo de atuação, alcançando autonomia e ampliando suas possibilidades profissionais. Corroborando, a resolução nº 3/2005, afirma em seu parágrafo único que:

O bacharel em 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 fomente 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).

Ainda de acordo com a resolução nº 3/2005, a organização curricular dos cursos de bacharel em secretariado executivo deverá contemplar os seguintes campos interligados de formação:

I - Conteúdos básicos: estudos relacionados com as ciências sociais, com as ciências jurídicas, com as ciências econômicas e com as ciências da comunicação e da informação; II - Conteúdos específicos: estudos das técnicas secretariais, da gestão secretarial, da administração e planejamento estratégico nas organizações públicas e privadas, de organização e métodos, de psicologia empresarial, de ética geral e profissional,

além do domínio de, pelo menos, uma língua estrangeira e do aprofundamento da língua nacional; III - Conteúdos teórico-práticos: laboratórios informatizados, com as diversas interligações em rede, estágio curricular supervisionado e atividades complementares, especialmente a abordagem teórico-prática dos sistemas de comunicação, com ênfase em softwares e aplicativos. (BRASIL, 2005).

Um estudo realizado por Leal e Dalmau (2014), que analisou 16 currículos dos cursos de Secretariado Executivo das Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras, identificou as áreas e os conhecimentos responsáveis pela formação deste profissional, conforme o quadro 3, a seguir:

Quadro 3. Campos do conhecimento e áreas dos cursos de Secretariado Executivo.

CAMPOS DO CONHECIMENTO	PRINCIPAIS ÁREAS ABRANGIDAS
<p>Princípios administrativos e organizacionais <i>Estudo e sistematização das práticas usadas para administrar por meio de planejamento, organização, direção e controle; tomada de decisão sobre recursos disponíveis, trabalhando com e por meio de pessoas para atingir objetivos.</i></p>	<p>Teorias administrativas; administração estratégica; planejamento e desenvolvimento organizacional; organização, sistemas e métodos; administração pública; gestão de pessoas; empreendedorismo; inteligência competitiva nas organizações; micro e macro análise organizacional; marketing empresarial; chefia e liderança; processo decisório; conflito e negociação; elaboração de projetos; economia brasileira; economia do setor público.</p>
<p>Gestão secretarial <i>Funções e atuação do secretário executivo no gerenciamento de recursos em diversas áreas da organização: assessoria, gestão de pessoas, contábil, comercial, marketing etc.</i></p>	<p>Gestão secretarial; técnicas secretariais; assessoria executiva e consultoria organizacional; planejamento estratégico para secretariado; administração e assessoria em relações públicas; planejamento e organização de eventos; cerimonial e etiqueta; gestão documental e arquivística.</p>
<p>Psicologia organizacional <i>Organização como contexto social; problemas organizacionais relacionados à gestão de pessoas; interação do indivíduo com a organização; poder nas organizações; administração de conflitos.</i></p>	<p>Psicologia organizacional; relações interpessoais; dinâmica de grupo; comportamento organizacional; comunicação empresarial.</p>
<p>Língua vernácula e redação de documentos <i>Desenvolvimento da compreensão e produção escrita em língua portuguesa; prática da expressão oral em língua portuguesa; estudo da gramática e emprego da norma padrão escrita, com ênfase no contexto organizacional.</i></p>	<p>Norma padrão escrita; prática de leitura; produção textual e acadêmica; redação oficial e empresarial; português instrumental; textos administrativos; linguagem e argumentatividade.</p>
<p>Línguas estrangeiras <i>Desenvolvimento da compreensão e produção escrita em línguas estrangeiras; prática da expressão oral em línguas estrangeiras;</i></p>	<p>Escrita da língua inglesa, expressão oral da língua inglesa, inglês para negócios, escrita comercial em inglês, tradução e versão do inglês, redação acadêmica em língua inglesa; língua</p>

<i>tradução e versão de línguas estrangeiras, com ênfase no contexto organizacional.</i>	espanhola; espanhol empresarial; redação comercial em espanhol; técnicas de tradução em espanhol; língua francesa; língua brasileira de sinais.
Gestão contábil e matemática <i>Estudo, interpretação, registro e controle dos fenômenos que afetam o patrimônio da organização; aplicação de conceitos matemáticos para a resolução de problemas de ordem financeira.</i>	Gestão contábil para secretariado; análise contábil e orçamentária; matemática elementar; administração financeira; matemática comercial e financeira; mercado financeiro e de capitais; estatística; lógica.
Tecnologia da informação e comunicação <i>Recursos tecnológicos que interferem e medeiam os processos informacionais e comunicativos da organização, proporcionando por meio das funções de hardware, software e telecomunicações a automação e comunicação desses processos.</i>	Competência informacional; informática para secretariado; tecnologia da informação; novas tecnologias; técnicas e tecnologia da comunicação oral; administração de sistemas de informação e bancos de dados.
Relações Internacionais <i>Relações políticas, sociais e econômicas entre atores internacionais; cadeia de diversos assuntos de ordem internacional como globalização, soberania, sustentabilidade, desenvolvimento econômico, direitos humanos etc.</i>	Comércio exterior; relações internacionais; introdução a atividades turísticas e hoteleiras.
Direito Sistema de normas de conduta criado e imposto por um conjunto de instituições para regular as relações sociais.	Instituições de direito público e privado; direito empresarial; legislação social e direito do trabalho.
Sociologia, filosofia, história e ética <i>Estudo dos valores morais e do comportamento humano em função do meio e os processos que interligam os indivíduos em organizações; análise histórica, política, econômica, social e cultural.</i>	Realidade brasileira e cidadania; panorama sociopolítico no Brasil e no mundo; sociologia das organizações; ciência política; história socioeconômica, política e cultural da América latina; fundamentos da ética.
Áreas e atividades práticas complementares <i>Demais áreas que complementam a epistemologia e o desempenho da profissão de Secretário Executivo.</i>	Formação independente; teoria geral do secretariado; pesquisa aplicada ao Secretariado; metodologia e técnicas de pesquisa; estágio profissionalizante; trabalho de conclusão de curso.

Fonte: Leal e Dalmau (2014).

A partir do quadro 3, percebe-se que a formação do profissional de secretariado executivo abrange as mais variadas áreas e campos do conhecimento, o que denota que este profissional é formado com uma visão holística e multidisciplinar.

Para exemplificar, o curso de Secretariado Executivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – IFMT, possui em sua matriz curricular disciplinas que contemplam as áreas e os campos do conhecimento anteriormente citados, a saber: Técnicas profissionais, Gestão Secretarial, Assessoria e Consultoria Organizacional, Administração, Marketing, Gestão Estratégica, Gestão Ambiental, Contabilidade, Economia, Matemática Financeira, Estatística, Língua Portuguesa, Língua Inglesa, Língua Espanhola, Informática, Psicologia

Organizacional, Direito, Filosofia, Sociologia, Metodologia Científica e Estágio Supervisionado; o que demonstra que os currículos dos cursos de Secretariado são bem completos e abrangentes.

2.2.2 Perfil Profissional do Secretário Executivo

A reformulação das competências dos secretários executivos, permitiram o desenvolvimento de um novo perfil profissional que possibilitou ao profissional participar das melhorias dos processos de gestão e desenvolvimento das empresas.

Carvalho e Grisson (2002) afirmam que o secretário executivo deixou de ser um executor de tarefas somente e passou a desempenhar funções criativas, além de assumir um caráter multifuncional na estrutura das organizações, o que permitiu o desenvolvimento de um novo perfil, baseado na resiliência e flexibilidade, e a reconstituição de suas competências. Desta forma, a profissão passa a basear-se nos seguintes pilares: assessoria, consultoria, gestão e empreendedorismo.

Nobre (2017) confirma esta afirmação quando diz que a profissão de secretariado executivo é aprimorada ao deixar de ser uma carreira associada a tarefas simples e operacionais para executar outras competências.

Diante de um cenário organizacional dinâmico e de processos mais complexos, o conjunto de competências definidas pela resolução nº 3/2005, demonstram um perfil profissional que atende as demandas do mercado atual, que passou do foco operacional para uma perspectiva mais estratégica, baseado na interdisciplinaridade, flexibilidade e resiliência, o que propiciou a participação do secretário executivo na melhoria dos processos e no desenvolvimento das organizações (LEAL; DALMAU, 2014), tornando-o uma peça fundamental na estrutura organizacional (BORTOLOTTI; WILLERS, 2005).

De acordo com Leal e Dalmau (2014) o perfil instituído para o secretário executivo é genérico e multidisciplinar, contempla conhecimentos de ordem ética, social, técnica e científica, o que permite ao profissional contribuir para com a qualidade dos serviços e produtividade das empresas. O artigo 3º da resolução nº 3/2005, confirma esta afirmação quando diz que:

O curso de graduação em Secretariado Executivo deve ensejar, como perfil desejado do formando,

capacitação e aptidão para compreender as questões que envolvam sólidos domínios científicos, acadêmicos, tecnológicos e estratégicos, específicos de seu campo de atuação, assegurando eficaz desempenho de múltiplas funções de acordo com as especificidades de cada organização, gerenciando com sensibilidade, competência e discrição o fluxo de informações e comunicações internas e externas. (BRASIL, 2005).

Para Portela e Schumacher (2006), o novo perfil do secretário executivo reúne características como proatividade, visão holística da organização, capacidade de propor visões e ideias diferenciadas, conhecimentos sobre as teorias da administração que o permitem contribuir no entendimento dos ambientes organizacionais, além da utilização da tecnologia como ferramenta principal de trabalho.

Moreira e Olivo (2012) afirmam que o fato do profissional de secretariado executivo lidar com situações conflituosas diariamente em seu ambiente de trabalho o habilitaram a lidar com conflitos, o que demonstra o caráter polivalente da profissão.

Para Leal e Fiates (2013), ao absorver novas competências o secretário executivo ganha destaque junto aos gestores, o que lhe confere mais autonomia, tornando-o apto para participar dos processos de tomada de decisão, trabalhar em grupo, identificar problemas e ir ao encontro de soluções, examinar e compreender informações e ser um agente de mudança.

Almeida, Rogel e Shimoura (2010) ressaltam que este ambiente dinâmico propicia ao secretário executivo desenvolver a liderança, a inteligência emocional, assumir maiores responsabilidades, fazer uso comunicação, a tecnologia e a criatividade a seu favor, além de poder atuar como cogestor nos processos de tomada de decisão.

Leal e Dalmau (2014) ainda afirmam que existem várias possibilidades de atuação para este profissional, apresentando-se como uma carreira promissora. Sendo assim, cada vez mais os profissionais têm adquirido capacidade interpretar, analisar e criticar o contexto organizacional onde atuam, além de buscar qualificação e aprimoramento para melhor desempenhar as atribuições e responsabilidades que lhe competem, permitindo assim, a formação de um perfil profissional de acordo com as complexas demandas que o mundo contemporâneo apresenta.

2.2.3 Competências dos Secretários Executivos nas Instituições Federais de Ensino Superior

No contexto das IFES, o cargo de secretário executivo foi criado durante o processo de enquadramento previsto no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos – PUCRCE. À época, os servidores que desempenhavam serviços típicos de secretaria e que apresentaram diploma de nível superior em quaisquer áreas do conhecimento, foram contemplados pela lei nº 7.377/85 e reconduzidos ao cargo de secretário executivo.

No entanto, somente em 2005, após a criação do Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos em Educação - PCCTAE, através da lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que foi autorizada a realização de concursos públicos para o cargo de secretário executivo, sendo possível a partir de então para este profissional, desenvolver suas funções no âmbito organizacional da educação pública superior.

Ainda assim, segundo Pinheiro (2012), outros desafios são enfrentados pelos profissionais de secretariado executivo nas IFES na atualidade. Um deles é a realização de concursos públicos para o cargo de secretário executivo sem a exigência da qualificação específica para a área. No caso das IFES, a lei nº 11.091, permite o curso superior na área de Letras ou Secretariado Executivo Bilíngue, como forma de ingresso ao cargo de Secretário Executivo, mesmo sendo a formação na área de letras contrária à lei de regulamentação da profissão.

Neste sentido, o Ministério da Educação – MEC definiu os requisitos de qualificação para investidura ao cargo (escolaridade e habilitação profissional), além de apresentar a descrição sumário do cargo, por meio do Ofício nº 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005, conforme a seguir:

Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos; coordenar e controlar equipes e atividades; controlar documentos e correspondências; atender usuários externos e internos; organizar eventos e viagens e prestar serviços em idioma estrangeiro. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2005).

O quadro 4, a seguir, apresenta as atividades típicas de um secretário executivo no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior:

Quadro 4. Atividades típicas do ocupante do cargo de secretário-executivo nas IFES.

ATIVIDADE	DETALHAMENTO
Assessorar direções	Administrar agenda pessoal das direções; despachar com a direção; colher assinatura; priorizar, marcar e cancelar compromissos; definir ligações telefônicas; administrar pendências; definir encaminhamento de documentos; assistir à direção em reuniões; secretariar reuniões.
Atender pessoas	Recepcionar pessoas; fornecer informações; atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas; filtrar ligações; anotar e transmitir recados; orientar e encaminhar pessoas; prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados.
Gerenciar informações	Ler documentos; levantar informações; consultar outros departamentos; criar e manter atualizado banco de dados; cobrar ações, respostas, relatórios; controlar cronogramas, prazos; direcionar informações; acompanhar processos; reproduzir documentos; confeccionar 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	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.

Fonte: Leal (2014 - adaptado de BRASIL, 2005).

O documento também deixa claro que o secretário executivo deve desempenhar atividades de natureza semelhante e igual nível de complexidade, que estejam relacionadas ao seu ambiente organizacional.

Nobre (2017) corrobora com as afirmações anteriores quando diz que o perfil profissiográfico definido para o Secretário Executivo está em conformidade com o que

está estabelecido no PCCTAE, acrescentando que a formação em Secretariado Executivo é primordial para a execução das atividades técnicas que o cargo requer. Mesmo assim, seus estudos demonstram que ainda há pouca participação dos Secretários Executivos em nível de assessoria nas IFES. A maioria desempenha atividades de secretaria, e outros, nem sequer desenvolvem atividades inerentes a seus cargos, deixando de ser aproveitados em sua capacidade total pelo simples fato de não estarem lotados em setores que demandem funções secretariais inerentes ao cargo.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

A metodologia de uma pesquisa demonstra a maneira como o trabalho foi conduzido e realizado. Sendo assim, neste tópico serão abordados os procedimentos metodológicos adotados e as fases da pesquisa percorridas.

O percurso metodológico está organizado da seguinte forma: tipo de pesquisa, universo da pesquisa, instrumento de pesquisa, procedimento de coleta de dados e, por fim, a maneira como os dados foram tratados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto ao método, a pesquisa caracteriza-se pela utilização de uma abordagem quantitativa, com finalidade descritiva, pois permite descrever, analisar e interpretar o tema ampliando os conhecimentos já existentes e estabelecendo relações entre as variáveis que serão estudadas (TRIVIÑOS, 1987; MARCONI; LAKATOS, 2003).

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Primeiramente, a Secretaria Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso foi contatada por meio de processo interno, a fim de fornecer informações referente aos nomes e unidades de lotação dos servidores ocupantes do cargo de secretário executivo e alvos desta pesquisa.

Com relação ao universo da pesquisa, realizou-se a escolha de não delimitar uma amostra, mas sim, trabalhar com a totalidade do universo em estudo. Sendo assim, a pesquisa adquiriu um cunho censitário. Esta decisão foi tomada por conveniência, considerando apenas a facilidade de acesso aos pesquisados.

A partir da relação de secretários executivos pertencentes a UFMT, foram identificados 24 profissionais de secretariado executivo e os 21 gestores diretamente ligados a cada um destes profissionais, lotados nos campus de Cuiabá, Várzea Grande, Sinop e Rondonópolis. As duas unidades do Campus Araguaia (Barra do Garças e Pontal do Araguaia) não foram contempladas neste estudo, por não possuírem servidores técnicos administrativos em educação que ocupem o cargo de secretário executivo.

É importante destacar que embora tenham sido identificados 24 secretários executivos e 21 gestores, apenas 22 secretários executivos e 20 gestores foram considerados aptos a participar da pesquisa, pois uma servidora se aposentou, ou seja tornou-se inativa, antes do envio dos questionários, anulando também a participação de seu respectivo gestor, e a outra servidora é a autora desta pesquisa, restando um universo de 22 secretários executivos e 20 gestores aptos à participação no estudo.

Deste total, salienta-se que a proporção de secretários executivos correspondes aos gestores é de um para um, com exceção de três gestores identificados que como responsáveis por dois secretários executivos cada.

Vale ressaltar que tanto os secretários executivos quanto os gestores pesquisados, sendo estes pertencentes a carreira de Técnico Administrativo em Educação de Professor do Magistério Superior, são servidores ativos e pertencentes ao quadro efetivo da Universidade Federal de Mato Grosso, tendo sido admitidos por meio de concurso público e regidos pelo regime jurídico único, conforme a lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Quanto ao instrumento adotado para a realização da pesquisa, foi escolhido o questionário, adaptado de um modelo elaborado por Braga e Brito (2009), o qual surgiu de uma pesquisa realizada com 450 profissionais pertencentes a área da saúde, em sua maioria compostos de farmacêuticos, enfermeiros e médicos, de 18 instituições públicas ou privadas, que desempenhavam a função de gestor, em maior ou menor grau, nas cidades de Recife, Natal e Fortaleza, cujo os resultados evidenciaram a percepção dos pesquisados em relação ao perfil de competências profissionais considerado ideal ao exercício da gestão na área da saúde.

O instrumento está dividido em duas partes, contendo a primeira 10 questões para os secretários executivos e 11 questões para os gestores, relacionadas às variáveis sociodemográficas e ao trabalho, a segunda parte contendo 10 variáveis para o indicador cognitivo (conhecimento), 12 variáveis para o indicador comportamental (habilidade), 10 variáveis para o indicador comportamental (atitude), e por fim, a terceira parte, contendo somente uma questão aberta. Todas as questões abertas e fechadas, garantem o anonimato dos respondentes, pois os questionários

não possuíam identificação nominal. A escala adotada para o instrumento foi a escala *Likert* de cinco pontos.

Para fins deste estudo, algumas modificações foram realizadas no instrumento, mas nada que comprometesse a validade do mesmo. Na primeira parte do instrumento, que diz respeito aos dados sociodemográficos e relacionados ao trabalho, buscou-se adaptar as questões à realidade dos Secretários Executivos e Gestores da Universidade Federal de Mato Grosso.

Num primeiro momento, a pergunta relacionada a formação acadêmica, foi desmembrada em duas perguntas, uma relacionada somente a formação acadêmica e a outra relacionada ao nível de pós-graduação. Em seguida, foram inseridas duas questões a respeito da ocupação ou não de Função Gratificada e Cargo de Direção.

Com relação a pergunta sobre capacitação na área de gestão e competência, ampliou-se as opções de resposta com relação ao tempo da última capacitação no intuito de conseguir retirar o máximo de informações a esse respeito dos respondentes. Inseriu-se também uma questão relacionada a lotação dos participantes.

Por fim, a pergunta relacionada ao tempo em que exerce a função de gestor, foi direcionada apenas aos gestores participantes da pesquisa, sendo apenas esta questão retirada dos formulários destinados aos secretários executivos.

Na segunda parte da pesquisa, houve uma alteração apenas na escala de importância adotada, onde no modelo atribuía-se: 5 – Extrema importância, 4 – Muito importante, 3 – Bastante importante, 2 – Importante e 1 – Menor importância, na pesquisa em questão atribuiu-se: 5 – Extrema importância, 4 – Muito importante, 3 – Importante 2 – Pouco importante e 1 – Menor importância.

As adequações acima foram necessárias a fim de não gerar dúvidas ou conflitos aos participantes no momento da resposta, além de muito e bastante importante denotam praticamente a mesma informação, e a escala original possuir um desequilíbrio, onde três pontos são considerados de maior importância (5 – Extrema importância, 4 – Muito importante e 3 – Bastante importante), um ponto de equilíbrio (2 - Importante) e somente um ponto de menor importância para contrastar com o três pontos considerados de maior importância (1 – Menor importância).

Sendo assim, a escala adotada para fins deste estudo possui dois pontos considerados de maior importância (5 – Extrema importância e 4 – Muito importante), um ponto de equilíbrio ao centro (3 – Importante) e dois pontos de menor importância

para contrastar com os dois pontos considerados positivos na escala. Com relação as variáveis utilizadas, as mesmas permaneceram inalteradas em ambos os indicadores existentes.

Para verificar a adequação do questionário aos objetivos propostos na pesquisa, o questionário adaptado foi validado por três profissionais doutores e com experiência em pesquisa utilizando métodos quantitativos.

3.3.1 Variáveis Analíticas

Para cada aspecto da competência (conhecimento, habilidade e atitude) pertencente aos indicadores cognitivo ou comportamental, foram enumeradas as variáveis, bem como descritas as definições de cada uma delas, conforme apresenta o quadro 5, a seguir:

Quadro 5. Variáveis relacionadas ao Conhecimento.

Variáveis - Conhecimento	Definição
1. Área / Setor de (política, sistema, mercado)	Conhecimentos de cunho estratégico sobre o mercado/sociedade no qual a instituição se insere, incluindo clientes, fornecedores e parceiros.
2. Administração / Finanças	Conhecimentos pertinentes às áreas de administração e finanças, incluindo custos, bem como legislação (trabalhista, comercial).
3. Planejamento Estratégico e Operacional	Conhecimento de Modelos e Processos de Planejamento, envolvendo desde o Diagnóstico, Definição de Prioridades até o Monitoramento/Avaliação, para orientar a adequada construção de Planos de Ação para a Organização.
4. Gestão de Pessoas	Conhecimentos sobre administração de Recursos Humanos (principais sistemas de pessoal, como: planejamento de RH, seleção/suprimento, treinamento e avaliação de desempenho).
5. Técnico Específico	Conhecimentos técnicos próprios de sua área de formação específica.
6. Informática	Conhecimento sobre o uso do computador, redes, internet, bem como dos principais softwares de sua área de atuação.
7. Processo de Tomada de Decisão	Conhecimento de métodos/técnicas que facilitem a Tomada de Decisão.
8. Gestão de Qualidade	Conhecimento da Teoria Básica bem como dos Processos relacionados com o funcionamento de Sistemas de Qualidade Total.

9. Psicologia Organizacional	Conhecimento sobre comportamento das pessoas dentro de uma Organização (comunicação interpessoal, administração de conflitos, negociação, motivação, formação de equipes).
10. Produto / Mercado de atuação da Empresa / Instituição	Conhecimento de nível mercadológico sobre os serviços e/ou produtos fornecidos pela Organização.

Fonte: Braga e Brito (2009).

O quadro 5 demonstra as variáveis relacionadas ao indicador cognitivo que se refere ao primeiro aspecto conhecimento da competência e diz respeito ao saber acumulado durante toda a vida.

Quadro 6. Variáveis relacionadas a Habilidade.

Variáveis (Habilidade de...)	Definição
1. Planejamento	Capacidade de definir e compartilhar metas, estratégias e táticas referentes ao processo administrativo.
2. Organização	Capacidade de gerenciar o processo administrativo, bem como de definir os diversos papéis dos membros da equipe, incluindo a distribuição de atividades, tarefas e responsabilidades.
3. Liderança	Capacidade de influenciar e mobilizar o grupo de trabalho, visando alcançar objetivos orientados para o bem comum.
4. Decisão	Capacidade de definir ações/tomar atitude após análise de alternativas, e que levem à resolução do problema/situação examinada.
5. Comunicação / saber ouvir	Capacidade de escutar superiores, colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, dar e receber feedback, bem como de se fazer entender, visando facilitar a integração entre as pessoas envolvidas e influenciar positivamente o ambiente de trabalho.
6. Análise e Síntese	Capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas, a fim de poder reunir elementos objetivos que permitam uma adequada tomada de decisão.
7. Trabalho em Equipe	Habilidade pessoal que consiste na capacidade de entrosar-se facilmente com os demais membros da equipe e de converter-se em fator de integração do time como um todo.
8. Criatividade / Inovação	Capacidade de gerar novas ideias (Criatividade), bem como de promover sua implementação (Inovação).
9. Execução	Capacidade de pôr em prática os planos de ação elaborados, visando à efetiva consecução dos resultados pretendidos.

10. Inspiração e Motivação da Equipe	Capacidade (do líder) de criar condições propiciadoras de inspiração e motivação para sua equipe, na busca constante do moral elevado do grupo.
11. Administração de Conflito e Negociação	Capacidade de resolver conflitos interpessoais do grupo, alinhada a um elevado senso de negociação, de natureza prática.
12. Relações Interpessoais	Capacidade de perceber a importância do bom relacionamento interpessoal e de trabalhar efetivamente junto à equipe para sua consecução.

Fonte: Braga e Brito (2009).

O quadro 6 mostra as variáveis pertencentes ao indicador comportamental, o qual se refere ao segundo aspecto da competência, a habilidade, que se refere ao saber fazer, ou seja, a aplicação dos conhecimentos acumulados.

Quadro 7. Variáveis relacionadas a Atitude.

Variáveis - Atitude	Definição
1. Ético	Respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões, e coerência entre o discurso e a prática.
2. Autoconfiante	Consciência de suas próprias limitações (humildade) e de suas fortalezas (confiança), passando uma postura de segurança e equilíbrio para sua equipe.
3. Determinado	Busca incessante das condições necessárias para superar desafios e alcançar resultados, em nível pessoal e profissional.
4. Flexível	Abertura para ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais.
5. Responsável	Resposta, em nível ótimo, ao conjunto de Atribuições do Cargo, com elevado grau de correspondência às expectativas da Organização em relação à sua pessoa.
6. Servidor/ Cuidadoso	Consciência da importância do Servir / Cuidar dos liderados e dos clientes.
7. Comprometido	Compromisso e envolvimento com a Missão, Negócio e Resultados institucionais, bem como com as Pessoas da Organização.
8. Automotivado	Entusiasmo em nível elevado, evidenciado na postura corajosa de superação dos desafios do dia-a-dia.

9. Visionário	Antevisão de cenários (sonhos) para onde deseja levar a Organização e a Equipe e disposição para compartilhar estes sonhos com seu grupo de trabalho.
10. Aprendiz/Educador	Disponibilidade para querer aprender sempre (busca do autodesenvolvimento), bem como preocupação com o desenvolvimento de todos da equipe (papel educacional).

Fonte: Braga e Brito (2009).

O quadro 7 demonstra as variáveis relacionadas ao indicador comportamental, que se refere ao terceiro aspecto da competência, a atitude, a qual representa o saber ser.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Após a escolha do instrumento a ser utilizado na pesquisa, a coleta de dados se deu por meio da aplicação de questionários eletrônicos. Para a aplicação do questionário, os participantes da pesquisa foram contatados por meio de endereço eletrônico, explicando o objetivo da pesquisa. Não havendo a adesão esperada, entrou-se em contato, por meio telefônico, com cada um dos participantes que não haviam respondido a pesquisa, a fim de explicitar de maneira mais apropriada a importância da pesquisa e da participação de cada um dos envolvidos.

Em seguida, a aplicação dos questionários se deu nos meses de agosto e setembro, mas especificamente, do final do mês de agosto ao final do mês de setembro do ano de 2019.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Primeiramente, os questionários foram analisados para verificar se havia algum preenchimento equivocado ou com falta de informações solicitadas. Verificou-se também a coerência das respostas. Não havendo inconsistências, todos os questionários respondidos foram considerados válidos para a realização das análises. Os dados foram digitados em uma planilha do *Microsoft Excel*, versão 2010, e analisados no *software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*.

O tratamento estatístico dos dados contemplou o cálculo de distribuição de frequências para as variáveis sociodemográficas, relativas ao trabalho e às competências profissionais. Adicionalmente, para as competências profissionais foi calculada a mediana da escala *Likert*, segundo as variáveis independentes. A mediana foi escolhida como medida de tendência central tendo em vista a distribuição assimétrica dos dados, verificada por meio do teste de *Shapiro-Wilk* (valor de $p < 0,05$). Para testar a igualdade das medianas foi utilizado o Teste U de *Mann-Whitney*, que se aplica a amostras pequenas e a variáveis assimétricas e qualitativas em escala ordinal. Esse é um teste não paramétrico que tem como objetivo verificar se duas amostras independentes são extraídas da mesma população. A hipótese de igualdade das medianas foi rejeitada quando o valor de p (nível de significância estatística) do teste foi $< 0,05$ (FÁVERO; BELFIORE, 2017).

4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo a análise e discussão dos resultados deste estudo são demonstradas. Esta pesquisa objetiva, de maneira geral, descrever as competências necessárias para atuação no cargo de Secretário Executivo, a partir da percepção destes profissionais e dos respectivos gestores, na Universidade Federal de Mato Grosso.

A pesquisa foi realizada por intermédio de um questionário, dividido em duas partes, almejando as respostas dos secretários executivos e gestores diretamente ligados a estes profissionais, que atuam na UFMT, pertencentes aos campus de Cuiabá, Várzea Grande, Sinop e Rondonópolis.

Dos 42 participantes da pesquisa, considerando secretários executivos e gestores, 30 questionários no total foram retornados. Os resultados deste estudo são expostos por meio de tabelas para facilitar a compreensão.

4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E RELACIONADO AO TRABALHO DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS E GESTORES

A primeira parte da pesquisa com os secretários executivos e gestores buscou identificar o perfil sociodemográfico e relacionado ao trabalho destes profissionais, além de verificar se existe diferenças de percepção em relação a esses perfis. Trata-se sobre sexo, faixa etária, formação acadêmica e nível de pós-graduação, denominadas de variáveis sociodemográficas, e tempo de serviço público, tempo que exerce a função de gestor (no caso de gestor), lotação, função gratificada, cargo de direção, remuneração, capacitação, denominadas de variáveis relacionadas ao trabalho.

4.1.1 Variáveis sociodemográficas dos Secretários Executivos e Gestores

Com relação ao sexo, observou-se que 80% dos secretários executivos da são do sexo feminino, e somente 20% pertencem ao sexo masculino. Quanto ao sexo dos gestores, notou-se que há uma distribuição equilibrada entre ambos os sexos (50% masculino e 50% feminino).

No que diz respeito ao sexo dos secretários executivos, verificou-se a predominância do sexo feminino atuando no cargo hoje, algo já esperado pelo fato do cargo ser amplamente ocupado por mulheres, tanto em empresas privadas quanto órgãos públicos, por uma questão até mesmo cultural, que remonta a década de 1930, na qual as mulheres tornaram-se maioria no secretariado, chegando a marca de três milhões de secretárias, nos períodos pós-guerra (BERTOCCO; LOYOLA, 1979). Esta realidade da questão do gênero, embora seja mais trabalhada na atualidade do que anteriormente, ainda denota uma certa resistência por parte do sexo masculino em procurar pela profissão de secretariado executivo.

Com relação à faixa etária, percebeu-se que 45% dos secretários executivos possuem idade de 36 a 49 anos e 5% estão entre 18 e 24 anos. Sendo assim, verificou-se que a maior parte dos secretários executivos apresentam um perfil relativamente jovem, conforme demonstra de maneira mais detalhada a tabela 1 adiante. Quanto à faixa etária dos gestores, observou-se que a maioria, ou seja, 60% dos respondentes possui idade acima de 49 anos, enquanto apenas 10% apresenta-se na faixa etária dos 25 a 35 anos. Verificou-se assim, um perfil de gestor mais experiente em relação a faixa etária dos secretários executivos.

Tabela 1. Distribuição (%) dos Secretários Executivos segundo variáveis sociodemográficas. Cuiabá-MT, 2019 (N = 20).

Variáveis	N	%
Sexo		
Feminino	16	80,0
Masculino	4	20,0
Faixa etária		
18 a 24	1	5,0
25 a 35	7	35,0
36 a 49	9	45,0
> 49	3	15,0
Formação acadêmica		
Secretariado Executivo	13	65,0
Letras	7	35,0
Pós-Graduação		
Especialização	14	60,0
Mestrado	6	30,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Com relação à formação acadêmica, observou-se que 65% dos secretários executivos, ou seja, a maioria dos respondentes, possui uma formação superior na área de secretariado executivo, o que revela que de maneira geral, os secretários executivos possuem formação específica para a área na qual atuam.

Os 35% dos que apresentam formação na área de letras, podem indicar os profissionais que ingressaram no serviço público antes de 2005 e desempenhavam serviços típicos de secretaria. Na época, os servidores com a apresentação de diploma de nível superior em quaisquer áreas do conhecimento, desde que fosse comprovada a prática profissional efetiva de serviços característicos da área secretarial por três anos consecutivos, ou cinco anos intercalados, até a vigência da lei nº 7.377/85, de 30 de setembro de 1985, foram contemplados por esta lei e reconduzidos ao cargo de secretário executivo.

Quanto à formação acadêmica dos gestores, percebeu-se que a maior parte dos gestores, o que representa 30%, possui formação na área de Ciências Biológicas, seguida pela área de Pedagogia com 20% dos respondentes, o que pode ser explicado pelo fato da maioria dos respondentes gestores pertencerem a unidades acadêmicas.

De maneira geral, notou-se que a formação dos gestores se concentra mais em áreas das ciências básicas, o que sugere a falta de conhecimento ou experiência na área de gestão, conforme apresenta de maneira mais explicativa a tabela 2, a seguir:

Tabela 2. Distribuição (%) dos Gestores segundo variáveis sociodemográficas. Cuiabá-MT, 2019 (N = 10).

Variáveis	N	%
Sexo		
Feminino	5	50,0
Masculino	5	50,0
Faixa etária		
18 a 24	0	-
25 a 35	1	10,0
36 a 49	3	30,0
> 49	6	60,0
Formação Acadêmica		
Ciência Econômicas	1	10,0

Gestão de RH	1	10,0
Engenharia Civil	1	10,0
Pedagogia	2	20,0
Engenharia Química	1	10,0
Ciências Biológicas	3	30,0
Física	1	10,0
Pós-Graduação		
Especialização	1	10,0
Mestrado	0	-
Doutorado	9	90,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Com relação ao nível de pós-graduação, a maioria dos secretários executivos possuem especialização (70%), enquanto 30% dos pesquisados possuem mestrado. Neste ponto, vale ressaltar que nenhum dos secretários executivos possuem doutorado, mesmo havendo incentivo a qualificação, por parte do Governo Federal, para os servidores técnicos administrativos ligados a Educação, conforme lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre os procedimentos para concessão do incentivo a qualificação.

Quanto ao nível de pós-graduação dos gestores, a grande maioria, ou seja, 90% dos gestores possuem doutorado, conforme ilustrou a tabela 2 anteriormente, o que pode ser atribuído ao fato de que a maioria dos Professores do Magistério Superior, que desempenham também a função de gestor em algum momento da carreira, possuem titulação de doutorado, pois este é o requisito mínimo para ingresso na Universidade Federal para boa parte das áreas do conhecimento, no que concerne a carreira de professor do magistério superior.

4.1.2 Variáveis relacionadas ao trabalho dos Secretários Executivos e Gestores

Com relação ao tempo de serviço público, observou-se que a maioria dos secretários executivos (70%) possuem de 5 a 15 anos de serviço e apenas 5% dos respondentes possui de 16 a 20 anos de serviço público. Notou-se que os secretários executivos possuem um tempo relativamente razoável de serviço público, o que indica um certo conhecimento da instituição e das rotinas administrativas.

Quanto ao tempo de serviço público dos gestores, a maior parte dos respondentes, ou seja, 40% possui mais de 20 anos de serviço público, o que denota

uma vasta experiência profissional na Instituição na qual atuam. No que concerne ao tempo em que exerce a função de gestor, metade dos gestores, ocupam o cargo de gestor por pelo menos de 2 a 5 anos, o que demonstra que de tempos em tempos a gestão das unidades se renova, sendo esta mudança positiva para a Universidade, pois novos caminhos são traçados e ideias novas são colocadas em prática.

Com relação à lotação, percebeu-se que 55% dos secretários executivos estão lotados em unidades administrativas e os 45% restantes estão lotados em unidades acadêmicas, conforme demonstra a tabela 3 adiante. Quanto à lotação dos gestores, 80% dos respondentes encontram-se em unidades acadêmicas e apenas 20% dos gestores estão lotados em unidades administrativas.

Tabela 3. Distribuição (%) dos Secretários Executivos segundo variáveis relacionadas ao trabalho. Cuiabá-MT, 2019 (N = 20).

Variáveis	N	%
Tempo de serviço público (em anos)		
Menos de 5	3	15,0
5 a 10	7	35,0
11 a 15	7	35,0
16 a 20	1	5,0
Mais de 20	2	10,0
Lotação		
Unidade Acadêmica	9	45,0
Unidade Administrativa	11	55,0
Função Gratificada		
Não ocupo	12	60,0
Sim, FG-5	1	5,0
Sim, FG-4	1	5,0
Sim, FG-3	0	-
Sim, FG-2	4	20,0
Sim, FG-1	2	10,0
Cargo de Direção		
Não ocupo	19	95,0
Sim, CD-4	1	5,0
Remuneração		
Até 3.500,00	1	5,0
3.501,00 a 4.500,00	1	5,0

4.501,00 a 5.500,00	1	5,0
5.501,00 a 6.500,00	7	35,0
Mais de 6.500,00	10	50,0
Capacitação em gestão e competência (em meses)		
1 a 18	11	55,0
19 a 36	7	35,0
Nunca participou	2	10,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Com relação à função gratificada, um dado interessante e que chama a atenção com relação aos secretários executivos, é que a maioria dos respondentes (60%), não ocupa função gratificada alguma, o que pode representar uma escolha do servidor ou a falta de oportunidade. Por outro lado, é uma questão que vale a pena ser repensada, já que a função de gestor é um dos pilares da formação do secretário executivo (BRASIL, 2005), se caracterizando como uma das possibilidades de atuação deste profissional, visto que este é preparado para liderar, coordenar e supervisionar pessoas, equipes e processos.

Quanto aos gestores, a grande maioria, ou seja, 80% não ocupam função gratificada e 20% dos respondentes ocupam a função gratificada denominada de FG-1. A partir destes dados é possível confirmar uma realidade que ocorre na UFMT, pois as funções gratificadas são mais comumente repassadas aos servidores técnicos administrativos em educação, independentemente da formação ou do nível na carreira (fundamental, médio ou superior).

Com relação ao cargo de direção, notou-se que 95% dos secretários executivos, não ocupam cargo de direção algum e apenas 5% dos respondentes ocupa o cargo de direção denominado de CD-4. Novamente, percebeu-se que os secretários executivos quase não ocupam cargos de gestão, o que pode se dever ao fato, na maioria dos casos, pela ocupação dos cargos de direção por parte dos professores do magistério superior.

Quanto aos gestores, a maior parte dos gestores (40%) ocupam o cargo de direção denominado de CD-4, 20% dos respondentes ocupam o cargo de direção denominado de CD-3 e 10% ocupam o cargo de direção denominado de CD-2, conforme apresenta de maneira mais detalhada a tabela 4 adiante. Isto confirma que a grande maioria dos cargos de gestão são ocupados por professores do magistério superior, o que pode ser explicado por uma questão cultural da Instituição, ou pelo

fato da Universidade ser uma Instituição Federal de Ensino Superior, ou até mesmo pela falta de engajamento por parte dos secretários executivos nos processos de gestão. Porém, isso não dispensa a possibilidade de ocupação dos cargos serem repensadas, pelo menos nas funções administrativas, já que nas funções de cunho acadêmico se torna mais limitado pela natureza da atividade em si.

Tabela 4. Distribuição (%) dos Gestores segundo variáveis relacionadas ao trabalho. Cuiabá-MT, 2019 (N = 10).

Variáveis	N	%
Tempo de serviço público (em anos)		
Menos de 5	1	10,0
5 a 10	1	10,0
11 a 15	3	30,0
16 a 20	1	10,0
Mais de 20	4	40,0
Tempo que exerce a função de gestor (em anos)		
Menos de 2	3	30,0
2 a 5	5	50,0
6 a 10	2	20,0
Lotação		
Unidade Acadêmica	8	80,0
Unidade Administrativa	2	20,0
Função Gratificada		
Não ocupo	8	80,0
Sim, FG-1	2	20,0
Cargo de Direção		
Não ocupo	3	30,0
Sim, CD-2	1	10,0
Sim, CD-3	2	20,0
Sim, CD-4	4	40,0
Remuneração		
5.501,00 a 6.500,00	3	30,0
Mais de 6.500,00	7	70,0
Capacitação em gestão e competência (em meses)		
1 a 18	9	90,0
19 a 36	0	-
Nunca participou	1	10,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Com relação a remuneração, observou-se que 50% dos secretários executivos possuem uma remuneração acima de R\$ 6.500,00 reais e 35% ganham de R\$ 5.501,00 a R\$ 6.500,00 reais. Verificou-se assim que a maioria dos secretários executivos, ou seja, 50% dos respondentes possui uma remuneração atual maior que a sua remuneração inicial, o que possivelmente se deve ao fato da procura por qualificação e realização de pós-graduação após o ingresso na UFMT.

Quanto a remuneração dos gestores, a grande maioria, o que representa, 70% dos gestores possui uma remuneração acima de R\$ 6.500,00 reais e 30% dos respondentes ganham entre R\$ 5.501,00 e R\$ 6.500,00 reais, conforme ilustrou a tabela 4 anteriormente. No que diz respeito aos gestores, notou-se um percentual maior que corresponde a remuneração de R\$ 6.500,00, o que se deve ao fato da carreira de professor do magistério superior possuir um salário maior que a carreira de técnico administrativo em educação.

Com relação à capacitação em gestão e competência, 55% dos secretários executivos realizaram capacitação com foco na área de gestão e competência entre 1 a 18 meses e 35% participaram de capacitação na área de gestão e competência nos últimos 19 a 36 meses.

A partir deste dado, é possível inferir que existe uma preocupação e uma procura por parte dos secretários executivos em se manterem atualizados e aprimorarem seus conhecimentos para uma melhor atuação em seus locais de trabalho. Por outro lado, é possível verificar também, que com o passar do tempo, não havendo mais o incentivo a realização de cursos necessários à progressão por capacitação, que a procura por capacitação diminui, o que inclui as com enfoque em gestão e competência.

Quanto aos gestores, observou-se que a grande maioria dos respondentes (90%) realizaram capacitação com foco em gestão e competência entre 1 a 18 meses e apenas 10% dos gestores nunca realizaram capacitação na área de gestão e competência, o que demonstra que os gestores, assim como os secretários executivos, também estão sempre em busca de se atualizar e aprimorar seus conhecimento com o objetivo de melhor gerir suas unidades.

4.1.3 Síntese da categorização sociodemográfica e relacionada ao trabalho dos Secretários Executivos e Gestores

A partir dos dados apresentados acima, os dados sociodemográficos e relacionados ao trabalho dos Secretários Executivos e Gestores da Universidade Federal de Mato Grosso, podem ser resumidos conforme apresenta a tabela 5, a seguir:

Tabela 5. Comparação das variáveis sociodemográficas e relacionadas ao trabalho com maior frequência entre Secretários Executivos e Gestores. Cuiabá-MT, 2019.

<i>Variáveis</i>	<i>Secretários Executivos</i>		<i>Gestores</i>	
	<i>Categoria</i>	<i>Maior %</i>	<i>Categoria</i>	<i>Maior %</i>
<i>Sexo</i>	Feminino	80,0	Sem diferença entre os sexos	-
<i>Faixa Etária (em anos)</i>	25 a 35	35,0	> 49	60,0
<i>Formação Acadêmica</i>	Secretariado Executivo	65,0	Ciências Biológicas	30,0
<i>Pós-Graduação</i>	Especialização	60,0	Doutorado	90,0
<i>Tempo de Serviço Público (em anos)</i>	5 a 15	70,0	Mais de 20	40,0
<i>Tempo na função de gestor (em anos)</i>	Não se aplica	-	2 a 5	50,0
<i>Lotação</i>	Unidade Administrativa	55,0	Unidade Acadêmica	80,0
<i>Função Gratificada</i>	Não ocupo	60,0	Não ocupo	80,0
<i>Cargo de Direção</i>	Não ocupo	95,0	Sim, CD-4	40,0
<i>Remuneração (em reais)</i>	> 6.500,00	50,0	> 6.500,00	70,0
<i>Capacitação em Gestão e competência (em meses)</i>	1 a 18	55,0	1 a 18	90,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Com relação aos Secretários Executivos, a maioria constitui-se do sexo feminino, possuindo de 25 a 35 anos de idade, com graduação em Secretariado Executivo e título de especialista, possuindo de 5 a 15 anos de serviço público, lotados em unidades administrativas, em sua grande maioria não ocupantes de função

gratificada e cargo de direção, possuindo remuneração superior a R\$ 6.500,00 reais e tendo realizado capacitação com foco em gestão e competência nos últimos 1 a 18 meses.

Quanto aos gestores, não há diferença entre os sexos. Pode-se dizer que a maioria é composta por gestores acima de 49 anos de idade, graduados em Ciências Biológicas, já que apresentam formação em áreas diversas; possuidores do título de doutorado, com experiência de mais de 20 anos no serviço público e exercendo a função de gestor de 2 a 5 anos, lotados em unidades acadêmicas, não ocupantes de funções gratificadas, mas ocupantes de cargo de direção, a maior parte denominada de CD-4, possuindo uma remuneração maior que R\$ 6.500,00 reais e tendo realizado capacitação na área de gestão e competências nos últimos 1 a 18 meses.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS

Com o intuito de identificar o perfil de competências profissionais dos Secretários Executivos, a segunda parte da pesquisa objetivou verificar a percepção dos participantes, tanto secretários executivos como os gestores ligados a esses profissionais, com relação as variáveis consideradas mais importantes em cada um dos aspectos da competência, a saber: conhecimento (indicador cognitivo), habilidade e atitude (indicador comportamental). Ademais, buscou-se verificar também se existe diferenças de percepção das competências entre secretários executivos e gestores.

Os resultados obtidos em cada um dos indicadores utilizados na pesquisa são demonstrados adiante.

4.2.1 Indicador Cognitivo – Conhecimento

Nesta etapa da pesquisa os secretários executivos e os gestores responderam às questões relacionadas ao conhecimento, que correspondem a 10 variáveis, conforme apresenta a tabela 6, a seguir:

Tabela 6. Distribuição (%) das variáveis relacionadas ao Indicador Cognitivo - Conhecimento, segundo os Secretários Executivos e Gestores. Cuiabá-MT, 2019.

Variáveis	Grau de Importância (%)				
	Menor	Pouco	Importante	Muito	Extrema
Secretários Executivos (N = 20)					
1. Área/setor (política, sistema, mercado)	5,0	15,0	25,0	40,0	15,0
2. Administração e finanças	-	30,0	25,0	40,0	5,0
3. Planejamento Estratégico e Operacional	5,0	25,0	20,0	25,0	25,0
4. Gestão de Pessoas	5,0	20,0	15,0	40,0	20,0
5. Técnico específico	-	-	20,0	25,0	55,0
6. Informática	-	-	5,0	35,0	60,0
7. Processo de tomada de decisão	5,0	-	10,0	35,0	50,0
8. Gestão de qualidade	5,0	20,0	25,0	40,0	10,0
9. Psicologia Organizacional	-	-	15,0	20,0	65,0
10. Produto/mercado de atuação da empresa/instituição	10,0	25,0	15,0	25,0	25,0
Gestores (N = 10)					
1. Área/setor (política, sistema, mercado)	-	-	20,0	30,0	50,0
2. Administração e finanças	-	-	20,0	60,0	20,0
3. Planejamento Estratégico e Operacional	-	-	10,0	20,0	70,0
4. Gestão de Pessoas	-	-	10,0	50,0	40,0
5. Técnico específico	-	-	-	20,0	80,0
6. Informática	-	-	10,0	20,0	70,0
7. Processo de tomada de decisão	-	-	10,0	20,0	70,0
8. Gestão de qualidade	10,0	0	10,0	60,0	20,0
9. Psicologia Organizacional	-	-	-	20,0	80,0
10. Produto/mercado de atuação da empresa/instituição	-	10,0	30,0	50,0	10,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

No que diz respeito ao conhecimento, verificou-se que os secretários executivos atribuíram o grau de extrema importância às variáveis primeiramente de

Psicologia Organizacional (65%), seguida por Informática (60%), Técnico Específico (55%) e Processo de Tomada de Decisão (50%).

Por outro lado, as variáveis com maior percentual consideradas como de menor importância pelos secretários executivos foram os conhecimentos de Administração e Finanças (30%), Planejamento Estratégico e Operacional e Produto/mercado de atuação da empresa/instituição, ambos com 25% dos respondentes, e por fim, Gestão de Pessoas e Gestão de Qualidade que apresentaram um percentual de 20% cada. Outro dado que chama a atenção é que o conhecimento acerca do Produto/mercado de atuação da empresa/instituição apresentou menor importância por 10% dos secretários executivos.

No que se refere aos gestores sobre o aspecto do conhecimento, as variáveis apontadas como extremamente importantes foram Técnico Específico e Psicologia Organizacional, com 80% dos respondentes cada, seguidas de Planejamento Estratégico e Operacional, Informática e Processo de Tomada de Decisão, com 70% dos respondentes cada, enquanto que apenas os conhecimentos sobre Produto/mercado de atuação da empresa/instituição e Gestão da Qualidade, ambos com um percentual de 10%, apresentaram pouca ou menor importância, respectivamente.

Nobre (2017) corrobora com a visão dos gestores em relação a extrema importância atribuída ao Processo de Tomada de Decisão quando afirma que os secretários executivos assumem o papel de coadjuvantes no processo decisório. Tendo em vista a conjectura atual de sobrecarga de trabalho, os gestores precisam de profissionais que literalmente aliviem suas cargas e se dediquem à assuntos de cunho decisório na organização, atuando como cogestor.

Um dado que chama a atenção é que apenas 10% dos gestores consideram o conhecimento a respeito do Produto/mercado de atuação da empresa/instituição extremamente importante, o que pode ser considerado pouco, já que os gestores de uma instituição deveriam saber mais a esse respeito, até porque consiste em um dos desafios das instituições na sociedade atual, ser relevante no ambiente no qual estão inseridas.

Já Portela e Sumacher (2006) concordam o grau de extrema importância atribuído por secretários executivos e gestores ao conhecimento sobre Informática, quando afirmam que a tecnologia é uma ferramenta de trabalho essencial.

Nobre (2017) também concorda com o grau de extrema importância atribuído por secretários executivos e gestores ao conhecimento Técnico Específico, ao dizer que a formação na área de Secretariado Executivo é fundamental para o desenvolvimento das atividades específicas que o cargo requer.

Outro dado preocupante se refere a variável Planejamento Estratégico e Operacional, onde apenas 25% dos secretários executivos, em comparação com 70% dos gestores, consideram como sendo de extrema importância esta variável, já que para se pensar em uma gestão eficiente e eficaz, é necessário a integração e a compreensão do processo de planejamento estratégico da Instituição.

Ademais, vale ressaltar que, para os gestores a maior concentração de respostas se deu na parte positiva da escala – de importante a extrema importância. Pode-se destacar também que as variáveis com maior percentual de extrema importância que foram comuns entre secretários executivos e gestores estão relacionadas ao conhecimento Técnico Específico, Informática e Psicologia Organizacional.

4.2.2 Indicador Comportamental – Habilidade

Nesta parte da pesquisa os secretários executivos e os gestores responderam às questões relacionadas com as atitudes, que correspondem a 12 variáveis, conforme ilustra a tabela 7, a seguir:

Tabela 7. Distribuição (%) das variáveis relacionadas ao Indicador Comportamental – Habilidade, segundo os Secretários Executivos e Gestores. Cuiabá-MT, 2019.

Variáveis	Grau de Importância (%)				
	Menor	Pouco	Importante	Muito	Extrema
Secretários Executivos (N = 20)					
1. Planejamento	-	-	15,0	50,0	35,0
2. Organização	-	-	20,0	30,0	50,0
3. Liderança	-	-	25,0	30,0	45,0
4. Decisão	-	-	10,0	30,0	60,0
5. Comunicação/Saber ouvir	-	-	-	30,0	70,0
6. Análise e Síntese	-	-	10,0	50,0	40,0
7. Trabalho em Equipe	-	-	15,0	35,0	50,0

8. <i>Criatividade/Inovação</i>	-	-	10,0	45,0	45,0
9. <i>Execução</i>	-	-	20,0	40,0	40,0
10. <i>Inspiração e Motivação da Equipe</i>	-	-	25,0	30,0	45,0
11. <i>Administração de Conflito e Negociação</i>	-	-	-	65,0	35,0
12. <i>Relações Interpessoais</i>	-	-	-	45,0	55,0
Gestores (N = 10)					
1. <i>Planejamento</i>	-	-	-	60,0	40,0
2. <i>Organização</i>	-	-	-	30,0	70,0
3. <i>Liderança</i>	-	-	-	40,0	60,0
4. <i>Decisão</i>	-	-	10,0	20,0	70,0
5. <i>Comunicação/Saber ouvir</i>	-	-	-	10,0	90,0
6. <i>Análise e Síntese</i>	-	-	-	20,0	80,0
7. <i>Trabalho em Equipe</i>	-	-	20,0	30,0	50,0
8. <i>Criatividade/Inovação</i>	-	-	10,0	60,0	30,0
9. <i>Execução</i>	-	-	-	50,0	50,0
10. <i>Inspiração e Motivação da Equipe</i>	-	-	-	30,0	70,0
11. <i>Administração de Conflito e Negociação</i>	-	-	-	20,0	80,0
12. <i>Relações Interpessoais</i>	-	-	-	20,0	80,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Primeiramente, é importante destacar que tanto para secretários executivos quanto para gestores, nenhuma competência referente à habilidade foi considerada como pouco ou de menor importância. As respostas se concentraram na parte positiva da escala.

No que concerne às habilidades, os secretários executivos atribuíram o grau extrema importância na escala utilizada, às habilidades de Comunicação/Saber ouvir (70%), seguida de Decisão (60%) e Relações Interpessoais (55%).

Um dado contraditório entre os secretários executivos é que esses profissionais julgam importante ter a habilidade de planejar, no entanto, não consideram tão importante o conhecimento a respeito de Planejamento Estratégico e Operacional.

No tocante à opinião dos gestores com relação às habilidades, notou-se que as variáveis consideradas como de extrema importância foram primeiramente Comunicação/Saber ouvir (90%), em segundo lugar Análise e Síntese (80%), Administração de Conflito e Negociação (80%) e Relações Interpessoais (80%),

seguidas de Organização (70%), Decisão (70%) e Inspiração e Motivação da Equipe da Equipe (70%) e, por fim, Liderança (60%).

Moreira e Olivo (2012) corroboram com a visão dos gestores em relação ao grau de extrema importância atribuído a habilidade de Administração de Conflito e Negociação, quando afirmam que o fato do secretário executivo ter de lidar com questões conflituosas em seu dia a dia no ambiente de trabalho, o habilitam a administrar conflitos.

Outro dado interessante é que os gestores consideram mais importante a habilidade de Análise e Síntese (80%) do que as habilidades de Criatividade/Inovação (30%), ou seja, a criatividade e a inovação, tão imperativas nas relações de trabalho atuais, não são valorizadas.

Já Almeida, Rogel e Shimoura (2010) concordam com o grau de extrema importância atribuído por secretários executivos e gestores à habilidade de Comunicação/Saber ouvir, ao dizer que o ambiente de trabalho dinâmico permite que o secretário executivo desenvolva a capacidade de comunicação.

É importante ressaltar que existe uma coerência entre a habilidade de Comunicação/Saber ouvir, considerada como de extrema importância por 90% dos gestores e 70% dos secretários executivos, em relação aos 80% dos gestores e 65% dos secretários executivos que apontaram como sendo extremamente importante os conhecimentos a respeito de Psicologia Organizacional.

Diante disso, vale destacar que as habilidades com maior percentual de extrema importância que foram comuns aos secretários executivos e gestores foram as habilidades de Decisão, Comunicação/Saber ouvir e Relações Interpessoais. Por outro lado, as habilidades que diferiram entre secretários executivos e gestores no grau de extrema importância foram as habilidades de Organização, Análise e Síntese, Inspiração e Motivação da Equipe e Administração de Conflito e Negociação, todas com maior percentual de respondentes na categoria dos gestores.

4.2.3 Indicador Comportamental – Atitude

Nesta fase da pesquisa os secretários executivos e os gestores responderam às questões relacionadas as habilidades, que correspondem a 10 variáveis, conforme demonstra a tabela 8, a seguir:

Tabela 8. Distribuição (%) das variáveis relacionadas ao Indicador Comportamental – Atitude, segundo os Secretários Executivos e Gestores. Cuiabá-MT, 2019.

Variáveis	Grau de Importância (%)				
	Menor	Pouco	Importante	Muito	Extrema
Secretários Executivos (N = 20)					
1. <i>Ético</i>	-	-	-	20,0	80,0
2. <i>Autoconfiante</i>	-	-	-	40,0	60,0
3. <i>Determinado</i>	-	-	5,0	45,0	50,0
4. <i>Flexível</i>	-	-	-	50,0	50,0
5. <i>Responsável</i>	-	-	10,0	40,0	45,0
6. <i>Servidor/Cuidadoso</i>	-	-	-	35,0	65,0
7. <i>Comprometido</i>	-	-	5,0	40,0	55,0
8. <i>Automotivado</i>	-	10,0	15,0	35,0	40,0
9. <i>Visionário</i>	-	10,0	30,0	30,0	25,0
10. <i>Aprendiz/Educador</i>	-	-	10,0	45,0	45,0
Gestores (N = 10)					
1. <i>Ético</i>	-	-	-	-	100,0
2. <i>Autoconfiante</i>	-	-	10,0	20,0	70,0
3. <i>Determinado</i>	-	-	10,0	50,0	40,0
4. <i>Flexível</i>	-	-	-	40,0	60,0
5. <i>Responsável</i>	-	-	-	40,0	60,0
6. <i>Servidor/Cuidadoso</i>	-	-	-	10,0	90,0
7. <i>Comprometido</i>	-	-	-	10,0	90,0
8. <i>Automotivado</i>	-	-	-	60,0	40,0
9. <i>Visionário</i>	-	-	10,0	70,0	20,0
10. <i>Aprendiz/Educador</i>	-	-	-	40,0	60,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Acerca das atitudes, os secretários executivos atribuíram o grau de extrema importância às variáveis *Ético* (80%), *Servidor/Cuidadoso* (65%), *Autoconfiante* (60%) e *Comprometido* (55%).

A respeito da percepção dos gestores com relação as atitudes, vale destacar que 100% dos gestores consideraram o ser *Ético* como uma atitude extremamente importante. Outras atitudes como *Servidor/Cuidadoso* (90%), *Comprometido* (90%), *Autoconfiante* (70%), *Flexível* (60%), *Responsável* (60%) e *Aprendiz/Educador* (60%) foram igualmente consideradas de extrema importância.

Barreto (2017) ratifica a visão de secretários executivos e gestores quanto a atribuição do grau de extrema importância com relação a atitude de ser Ético, quando comprovou por meio de seus estudos que a ética é cada vez mais imprescindível no serviço público.

Um dado que chama a atenção é que os percentuais relacionados à atitude de ser Visionário, tanto para secretários executivos (25%), como para gestores (20%), que pode ser entendido como sinônimo de criativo e inovador, corroboram com os percentuais da habilidade Criatividade/Inovação para secretários executivos (45%) e gestores (30%).

Vale ressaltar também, que duas atitudes foram consideradas como pouco importantes por 10% dos secretários executivos, sendo elas Automotivado e Visionário, enquanto entre os gestores nenhuma atitude foi considerada como pouco ou de menor importância.

4.2.4 Resumo dos Indicadores por ordem de relevância

Com os dados referentes aos três aspectos da competência (conhecimento, habilidade e atitude), foi possível identificar o perfil de competências profissionais dos secretários executivos a partir das respostas que obtiveram o maior número de respondentes no índice de extrema importância, conforme pode ser observado no quadro 8, a seguir:

Quadro 8. Variáveis por ordem de relevância, segundo critério de “extrema importância”. Secretários Executivos e Gestores, Cuiabá-MT, 2019.

Ordem de relevância	Secretários executivos (N = 20)	Gestores (N = 10)
Indicador Cognitivo - Conhecimento		
1°	- Psicologia Organizacional (65%)	- Psicologia Organizacional (80%) - Técnico Específico (80%)
2°	- Informática (60%)	- Planejamento Estratégico e Operacional (70%) - Informática (70%) - Processo de Tomada de Decisão (70%)
3°	- Técnico Específico (55%)	- Área/Setor (política, sistema e mercado) (50%)
Indicador Comportamental - Habilidade		

1°	- Comunicação/Saber ouvir (70%)	- Comunicação/Saber ouvir (90%)
2°	- Decisão (60%)	- Análise e Síntese (80%) - Administração de Conflito e Negociação (80%) - Relações Interpessoais (80%)
3°	- Relações Interpessoais (55%)	- Decisão (70%) - Inspiração e Motivação da Equipe (70%) - Organização (70%)
Indicador Comportamental - Atitude		
1°	- Ético (80%)	- Ético (100%)
2°	- Servidor/Cuidadoso (65%)	- Servidor/Cuidadoso (90%) - Comprometido (90%)
3°	- Autoconfiante (60%)	- Autoconfiante (70%)

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Ao analisar o perfil de competências profissionais indicado pelos secretários executivos, notou-se um perfil mais discreto e reduzido em detrimento do perfil de competências profissionais apontado pelos gestores, percebido como mais robusto e abrangente. Verificou-se ainda que a percepção entre secretários executivos e gestores não difere muito, porém, de certa maneira, os gestores exigem um perfil mais completo.

No entanto, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes apontadas como extremamente importantes pelos secretários executivos são inteiramente contemplados pelo perfil de secretário executivo considerado necessário para o gestor, com a adição de mais algumas características, como pode-se perceber.

O comportamento dos secretários executivos, a partir do perfil indicado pelos próprios profissionais, pode nortear algumas reflexões que vão desde o comodismo e a falta de proatividade destes profissionais, até a ausência de uma política institucional de incentivo à ocupação de cargos pelos secretários executivos.

Diante disso, destaca-se a aplicabilidade deste estudo para a UFMT, no sentido de os secretários executivos compreenderem melhor as competências que são mais valorizadas na visão da gestão da universidade, buscando desenvolver as noções de planejamento estratégico e operacional, conhecer sobre o funcionamento da instituição para poder participar mais ativamente do processo de tomada de decisão, entender o contexto social onde a universidade está inserida para melhor atender as demandas institucionais e a sociedade em geral, saber analisar e sintetizar

informações, lidar com conflitos, motivar e liderar equipes, ser organizado e comprometido com o trabalho que exerce.

Para os gestores, a relevância desta pesquisa reside no fato de poder conhecer as competências consideradas mais importantes pelos secretários executivos, o que permite desenvolver uma melhor relação de trabalho entre os pares, valorizando e potencializando as competências já adquiridas, além incentivar uma melhor gestão e desenvolvimento de competências por parte da UFMT.

4.3 QUESTÃO DISSERTATIVA

A última parte da pesquisa diz respeito a uma única questão aberta inserida no questionário (*Qual (ais) outra (as) competência (as) você considera importante para a atuação do secretário executivo na UFMT?*), cuja resposta não era obrigatória. Esta questão tinha por objetivo coletar alguma outra competência considerada importante, e que não estivesse contemplada dentre as variáveis do instrumento, para os secretários executivos e gestores participantes do estudo.

As repostas obtidas com a pergunta aberta, onde 11 secretários executivos e 5 gestores responderam, podem ser observadas no quadro 9, a seguir:

Quadro 9. Demais competências apontadas pelos Secretários Executivos e Gestores. Cuiabá-MT, 2019.

SECRETÁRIOS EXECUTIVOS	
1.	Estar em constante desenvolvimento profissional e pessoal.
2.	Honestidade, sinceridade, liderança, autenticidade, cumplicidade com a chefia e equipe.
3.	Para um bom relacionamento interpessoal entre os colegas de trabalho e um excelente atendimento ao público, é importante que o secretário executivo desenvolva a empatia, isto é, a habilidade de se colocar no lugar do outro. Dessa forma, o profissional saberá como lidar com diferentes personalidades e, ainda, conseguirá administrar conflitos.
4.	Ao meu ver todas as competências citadas aqui são de extrema importância para qualquer profissional do mundo contemporâneo.
5.	Não sei bem se seria uma competência, mas gentileza e empatia considero muito válido, analisar o lado social e humano dos "clientes" e colegas, não esquecendo que lidamos com seres humanos e não máquinas.
6.	Competência Técnica e Competência Comportamental.

7.	Capacidade de avaliação contínua de processos, procedimentos de forma integrada entre equipes envolvidas, contribuindo para a melhor dinâmica ao fluxo das respostas às demandas internas institucionais e à sociedade em geral. E com isso contribuir para uma reflexão autocrítica subjetiva e coletiva (amadurecimento) dos agentes institucionais, de modo que lhes favoreça o reconhecimento de que é possível atuar, substancialmente, como atores de uma gestão mais consentânea à missão, aos valores e à vocação organizacionais; promovendo, assim, eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços que a instituição se propõe perante a sociedade como um todo.
8.	Compreensão sistêmica do funcionamento da unidade em que se está lotado, domínio no uso de sistemas e compreensão do papel de outras unidades nas demandas conduzidas pelo secretário executivo.
9.	Conhecimento da realidade, bom relacionamento interpessoal e capacidade de empatia, Liderança e tomada de decisões sob pressão.
10.	Direito Educacional (Público e Privado), Direito Administrativo; Direito Constitucional; ERP (Enterprise Resource Planning); Inteligência de Negócios (Business Intelligence); Database; Data Warehouse; OLAP (On-Line Analytical Processing).
11.	Capacidade de se colocar no lugar do outro (Empatia).
GESTORES	
1.	Trabalhar em equipe e boa relação interpessoal.
2.	Sinergia - conhecer e entender a instituição como um todo.
3.	Habilidade de Organização/Análise e Síntese/ Habilidade de Inspiração e Motivação da Equipe/Relações Interpessoais/Ética/Comprometimento.
4.	Creio que as questões anteriores contemplaram, mas destaco que o compromisso com o trabalho em uma instituição pública de ensino é algo de extrema importância.
5.	Ter boa desenvoltura, entusiasmo e iniciativa.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

No entanto, ao analisar as respostas de maneira manual e interpretativa, em comparação às repostas das perguntas fechadas, percebeu-se de maneira geral, **que** as competências apontadas foram contempladas pelo instrumento.

Porém, vale destacar que, para secretários executivos predomina a importância de colocar-se no lugar do outro, a empatia e a relação interpessoal, enquanto os gestores dão importância ao compromisso, entusiasmo e, valorizam também, as relações interpessoais.

4.4 ANÁLISE DAS MEDIANAS

Nesta pesquisa, foi realizado o cálculo das medianas e, posteriormente o Teste U de *Mann-Whitney* foi aplicado, no intuito de verificar o grau de importância atribuída as variáveis relacionadas ao conhecimento, habilidade e atitude, levando em consideração o cargo ocupado por Secretários Executivos e a função exercida pelos

Gestores, o sexo, a faixa etária, a formação acadêmica, o nível de pós-graduação, o tempo de serviço público e a capacitação com foco na área de gestão e competência.

Sendo assim, os dados decorrentes das análises anteriormente mencionadas são demonstrados adiante.

4.4.1 Mediana em relação ao cargo ocupado por Secretários Executivos e a Função exercida por gestores

Ao analisar os indicadores cognitivo (conhecimento) e comportamental (habilidades e atitudes) em relação ao cargo ocupado pelos secretários executivos e a função exercida pelos gestores, percebeu-se que os gestores atribuíram um maior grau de importância aos conhecimentos da Área/setor (política, sistema, mercado) e de Planejamento Estratégico e Operacional em detrimento dos Secretários Executivos, o que confirma a visão holística e as noções de planejamento que um gestor, como figura máxima que representa a instituição, deve possuir, além do planejamento ser de vital importância na visão de um gestor.

No que diz respeito às habilidades, novamente os gestores atribuíram um maior grau de importância às competências de Análise e Síntese e Administração de Conflito e Negociação em comparação com os secretários executivos, conforme demonstra a tabela 9, a seguir:

Tabela 9. Mediana da Escala *Likert* de cada variável, segundo o cargo ocupado e a função exercida. Cuiabá-MT, 2019.

Variáveis	Mediana		Valor de p*
	Secretários executivos (N = 20)	Gestores (N = 10)	
Indicador Cognitivo - Conhecimento			
1. Área/setor (política, sistema, mercado)	4,0	4,5	0,0411
2. Administração e finanças	3,5	4,0	0,0514
3. Planejamento Estratégico e Operacional	3,5	5,0	0,0107
4. Gestão de Pessoas	4,0	4,0	0,0735
5. Técnico específico	5,0	5,0	0,1358
6. Informática	5,0	5,0	0,6973
7. Processo de tomada de decisão	4,5	5,0	0,3225
8. Gestão de qualidade	3,5	4,0	0,1609
9. Psicologia Organizacional	5,0	5,0	0,3255

10. Produto/mercado de atuação da empresa/instituição	3,5	4,0	0,6499
Indicador Comportamental - Habilidade			
1. Planejamento	4,0	4,0	0,4908
2. Organização	4,5	5,0	0,1980
3. Liderança	4,0	5,0	0,2285
4. Decisão	5,0	5,0	0,6423
5. Comunicação/Saber ouvir	5,0	5,0	0,2300
6. Análise e Síntese	4,0	5,0	0,0370
7. Trabalho em Equipe	4,5	4,5	0,9042
8. Criatividade/Inovação	4,0	4,0	0,5095
9. Execução	4,0	4,5	0,3358
10. Inspiração e Motivação da Equipe	4,0	5,0	0,1138
11. Administração de Conflito e Negociação	4,0	5,0	0,0223
12. Relações Interpessoais	5,0	5,0	0,1878
Indicador Comportamental - Atitude			
1. Ético	5,0	5,0	0,1353
2. Autoconfiante	5,0	5,0	0,7540
3. Determinado	4,5	4,0	0,5544
4. Flexível	4,5	5,0	0,6109
5. Responsável	4,0	5,0	0,3051
6. Servidor/Cuidadoso	5,0	5,0	0,1512
7. Comprometido	5,0	5,0	0,0578
8. Automotivado	4,0	4,0	0,4752
9. Visionário	4,0	4,0	0,2447
10. Aprendiz/Educador	4,0	5,0	0,3483

*Teste U de Mann-Whitney. Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Ressalta-se que, em relação às atitudes, não houve diferença entre os Secretários Executivos e os Gestores na mediana da Escala *Likert*.

4.4.2 Mediana em relação ao Sexo

Ao analisar os três aspectos da competência, a saber conhecimento, habilidade e atitude, em relação ao sexo, notou-se que as mulheres atribuem um maior grau de importância ao conhecimento do Produto/mercado de atuação da Empresa/instituição do que os homens, conforme apresenta a tabela 10, a seguir:

Tabela 10. Mediana da Escala *Likert* de cada variável, segundo sexo^a. Cuiabá-MT, 2019.

Variáveis	Mediana		Valor de p*
	Feminino (N = 21)	Masculino (N = 9)	
Indicador Cognitivo - Conhecimento			
1. Área/setor (política, sistema, mercado)	4,0	4,0	0,6882
2. Administração e finanças	4,0	4,0	0,7508
3. Planejamento Estratégico e Operacional	4,0	4,0	0,7405
4. Gestão de Pessoas	4,0	4,0	0,7742
5. Técnico específico	5,0	5,0	0,6721
6. Informática	5,0	5,0	0,3933
7. Processo de tomada de decisão	5,0	5,0	0,7796
8. Gestão de qualidade	4,0	4,0	0,5320
9. Psicologia Organizacional	5,0	5,0	0,2061
10. Produto/mercado de atuação da empresa/instituição	4,0	3,0	0,0400
Indicador Comportamental - Habilidade			
1. Planejamento	4,0	4,0	0,1563
2. Organização	5,0	5,0	0,7406
3. Liderança	4,0	5,0	0,8043
4. Decisão	5,0	5,0	0,2649
5. Comunicação/Saber ouvir	5,0	5,0	0,9262
6. Análise e Síntese	5,0	5,0	0,7207
7. Trabalho em Equipe	4,0	5,0	0,6203
8. Criatividade/Inovação	4,0	5,0	0,3657
9. Execução	4,0	4,0	0,8819
10. Inspiração e Motivação da Equipe	4,0	5,0	0,3545
11. Administração de Conflito e Negociação	4,0	5,0	0,6953
12. Relações Interpessoais	5,0	5,0	0,2906
Indicador Comportamental - Atitude			
1. Ético	5,0	5,0	0,8177
2. Autoconfiante	5,0	5,0	0,2708
3. Determinado	4,0	5,0	0,4174
4. Flexível	5,0	5,0	0,8752
5. Responsável	4,0	5,0	0,3527
6. Servidor/Cuidadoso	5,0	5,0	0,2149
7. Comprometido	5,0	5,0	0,9343
8. Automotivado	4,0	4,0	0,6953
9. Visionário	4,0	3,0	0,0765
10. Aprendiz/Educador	4,0	5,0	0,5592

^a Análises considerando a população total do estudo, formada por secretários executivos e gestores; *Teste U de Mann-Whitney. Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Ressalta-se que a mulheres posicionam-se de uma maneira mais favorável ao mercado, valorizando os conhecimentos que possibilitam à formação de profissionais

capacitados e aptos ao mercado de trabalho, como produto da Universidade, e a melhor compreensão do mercado de atuação da Instituição, sendo neste caso o ensino, a pesquisa e a extensão.

Destaca-se que, em relação às habilidades e atitudes, não houve diferença entre os sexos na mediana da Escala *Likert* das variáveis analisadas.

4.4.3 Mediana em relação a Faixa Etária

Ao analisar os indicadores cognitivo (conhecimento) e comportamental (habilidade e atitude) em relação a faixa etária, observou-se que os respondentes com idade acima de 35 anos consideram mais importantes os conhecimentos relacionados a Área/setor (política, sistema, mercado), Planejamento Estratégico e Operacional, Técnico Específico e Gestão da Qualidade em detrimento dos mais jovens com idade entre 18 e 35 anos.

No tocante às habilidades, também se verificou que os respondentes com idade superior a 35 anos atribuem maior grau de importância as variáveis de Planejamento, Comunicação/Saber ouvir, Análise e Síntese, Trabalho em Equipe e Relações Interpessoais.

No quesito atitude, notou-se mais uma vez que os servidores com mais de 35 anos de idade atribuíram maior importância as variáveis Determinado, Servidor/Cuidadoso, Comprometido, Automotivado, Visionário e Aprendiz/Educador, em comparação aos demais respondentes, conforme demonstra a tabela 11, a seguir:

Tabela 11. Mediana da Escala *Likert* de cada variável, segundo faixa etária^a. Cuiabá-MT, 2019.

Variáveis	Mediana		Valor de p*
	Entre 18 e 35 anos (N = 9)	> 35 anos (N = 21)	
Indicador Cognitivo - Conhecimento			
1. Área/setor (política, sistema, mercado)	3,0	4,0	0,0031
2. Administração e finanças	3,0	4,0	0,0514
3. Planejamento Estratégico e Operacional	3,0	5,0	0,0179
4. Gestão de Pessoas	3,5	4,0	0,2548
5. Técnico específico	4,0	5,0	0,0069
6. Informática	5,0	5,0	0,7360
7. Processo de tomada de decisão	4,0	5,0	0,0601

8. Gestão de qualidade	3,0	4,0	0,0032
9. Psicologia Organizacional	4,5	5,0	0,1403
10. Produto/mercado de atuação da empresa/instituição	2,5	4,0	0,0566
Indicador Comportamental - Habilidade			
1. Planejamento	4,0	5,0	0,0037
2. Organização	4,0	5,0	0,1076
3. Liderança	4,0	5,0	0,2785
4. Decisão	4,5	5,0	0,3530
5. Comunicação/Saber ouvir	4,5	5,0	0,0164
6. Análise e Síntese	4,0	5,0	0,0370
7. Trabalho em Equipe	4,0	5,0	0,0221
8. Criatividade/Inovação	4,0	4,0	0,5095
9. Execução	4,0	4,5	0,1296
10. Inspiração e Motivação da Equipe	4,0	5,0	0,1084
11. Administração de Conflito e Negociação	4,0	5,0	0,1277
12. Relações Interpessoais	4,0	5,0	0,0084
Indicador Comportamental - Atitude			
1. Ético	5,0	5,0	0,0619
2. Autoconfiante	4,0	5,0	0,0947
3. Determinado	4,0	5,0	0,0078
4. Flexível	4,0	5,0	0,3088
5. Responsável	4,0	5,0	0,1018
6. Servidor/Cuidadoso	4,5	5,0	0,0445
7. Comprometido	4,0	5,0	0,0025
8. Automotivado	3,5	4,5	0,0088
9. Visionário	3,0	4,0	0,0029
10. Aprendiz/Educador	4,0	5,0	0,0039

^a Análises considerando a população total do estudo, formada por secretários executivos e gestores; *Teste U de Mann-Whitney. Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Cabe ressaltar que, com relação à faixa etária, percebeu-se que a idade influenciou nas diferenças observadas entre conhecimento, habilidade e atitude, talvez em virtude da maturidade pessoal, experiência vivida ou profissional.

4.4.4 Mediana em relação a Formação Acadêmica

Ao analisar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes em relação à formação acadêmica, notou-se que os respondentes com formação em outras áreas encontradas (Ciências Econômicas, Gestão de RH, Engenharia Civil, Pedagogia, Engenharia Química, Ciências Biológicas, Física e Letras), que não seja secretariado executivo, atribuem maior importância ao conhecimento sobre a Área/setor (política, sistema, mercado) do que os secretários executivos.

No que diz respeito às habilidades, novamente os profissionais com formação em áreas distintas da área de secretariado executivo, consideram em maior

importância a variável Relações Interpessoais em detrimento dos secretários executivos, conforme apresenta a tabela 12, a seguir:

Tabela 12. Mediana da Escala *Likert* de cada variável, segundo a formação acadêmica^a. Cuiabá-MT, 2019.

Variáveis	Mediana		Valor de p*
	Secretariado Executivo (N = 13)	Outras (N = 17)	
Indicador Cognitivo - Conhecimento			
1. Área/setor (política, sistema, mercado)	3,0	4,0	0,0088
2. Administração e finanças	3,0	4,0	0,2139
3. Planejamento Estratégico e Operacional	3,0	4,0	0,1821
4. Gestão de Pessoas	4,0	4,0	0,3092
5. Técnico específico	4,0	5,0	0,0782
6. Informática	5,0	5,0	0,6217
7. Processo de tomada de decisão	4,0	5,0	0,2301
8. Gestão de qualidade	3,0	4,0	0,2860
9. Psicologia Organizacional	5,0	5,0	0,8151
10. Produto/mercado de atuação da empresa/instituição	3,0	4,0	0,5456
Indicador Comportamental - Habilidade			
1. Planejamento	4,0	4,0	0,7255
2. Organização	5,0	5,0	0,7595
3. Liderança	4,0	5,0	0,8188
4. Decisão	5,0	5,0	0,8443
5. Comunicação/Saber ouvir	5,0	5,0	0,0921
6. Análise e Síntese	4,0	5,0	0,1859
7. Trabalho em Equipe	4,0	5,0	0,5668
8. Criatividade/Inovação	4,0	4,0	0,6757
9. Execução	4,0	4,0	0,3844
10. Inspiração e Motivação da Equipe	4,0	5,0	0,1650
11. Administração de Conflito e Negociação	4,0	5,0	0,0701
12. Relações Interpessoais	4,0	5,0	0,0151
Indicador Comportamental - Atitude			
1. Ético	5,0	5,0	0,7763
2. Autoconfiante	5,0	5,0	0,9604
3. Determinado	4,0	4,0	0,9253
4. Flexível	5,0	5,0	0,9614
5. Responsável	4,0	5,0	0,6093
6. Servidor/Cuidadoso	5,0	5,0	0,6622
7. Comprometido	4,0	5,0	0,0348
8. Automotivado	4,0	4,0	0,8209
9. Visionário	4,0	4,0	0,8248
10. Aprendiz/Educador	4,0	5,0	0,3015

^a Análises considerando a população total do estudo, formada por secretários executivos e gestores; *Teste U de Mann-Whitney. Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

No que concerne às atitudes, os servidores com formação acadêmica em áreas diferentes da área de secretariado executivo atribuíram maior importância a variável Comprometido.

4.4.5 Mediana em relação ao Nível de Pós-Graduação

Ao analisar os indicadores cognitivo (conhecimento) e comportamental (habilidade e atitude) em relação ao nível de pós-graduação de secretários executivos e gestores, observou-se que os respondentes mestres ou doutores atribuem maior importância, no quesito habilidade, à variável Área/setor (política, sistema, mercado). No quesito atitude, a escolha da variável Aprendiz/Educador, apresenta total coerência com o nível que possuem, já que a pós-graduação proporciona uma visão crítica, amplia a visão de mundo do indivíduo, tornando a busca pelo conhecimento e aprendizado constantes. Os dados são demonstrados na tabela 13, a seguir:

Tabela 13. Mediana da Escala *Likert* de cada variável, segundo nível de pós-graduação^a. Cuiabá-MT, 2019.

Variáveis	Mediana		Valor de p*
	Especialização (N = 15)	Mestrado ou Doutorado (N = 15)	
Indicador Cognitivo - Conhecimento			
1. Área/setor (política, sistema, mercado)	3,0	4,0	0,0399
2. Administração e finanças	3,0	4,0	0,1864
3. Planejamento Estratégico e Operacional	4,0	5,0	0,1720
4. Gestão de Pessoas	4,0	4,0	0,4832
5. Técnico específico	4,0	5,0	0,0654
6. Informática	5,0	5,0	0,7321
7. Processo de tomada de decisão	4,0	5,0	0,2343
8. Gestão de qualidade	3,0	4,0	0,2520
9. Psicologia Organizacional	5,0	5,0	0,8167
10. Produto/mercado de atuação da empresa/instituição	3,0	4,0	0,3465
Indicador Comportamental - Habilidade			
1. Planejamento	4,0	5,0	0,1784
2. Organização	5,0	5,0	0,7616
3. Liderança	4,0	5,0	0,6497
4. Decisão	5,0	5,0	0,9418
5. Comunicação/Saber ouvir	5,0	5,0	0,2029
6. Análise e Síntese	4,0	5,0	0,5122
7. Trabalho em Equipe	4,0	5,0	0,3069

8. Criatividade/Inovação	4,0	4,0	0,4070
9. Execução	4,0	5,0	0,2040
10. Inspiração e Motivação da Equipe	4,0	5,0	0,2914
11. Administração de Conflito e Negociação	4,0	5,0	0,0726
12. Relações Interpessoais	4,0	5,0	0,0625
Indicador Comportamental - Atitude			
1. Ético	5,0	5,0	1,0000
2. Autoconfiante	5,0	5,0	0,3495
3. Determinado	4,0	5,0	0,5155
4. Flexível	5,0	5,0	1,0000
5. Responsável	4,0	5,0	0,2896
6. Servidor/Cuidadoso	5,0	5,0	0,4169
7. Comprometido	5,0	5,0	0,1124
8. Automotivado	4,0	4,0	0,5902
9. Visionário	4,0	4,0	0,3345
10. Aprendiz/Educador	4,0	5,0	0,0479

^a Análises considerando a população total do estudo, formada por secretários executivos e gestores; *Teste U de Mann-Whitney.
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Vale ressaltar que, para o indicador comportamental que se refere à habilidade, não foi verificada diferença estatisticamente significativa segundo o nível de pós-graduação.

4.4.6 Mediana em relação ao Tempo de Serviço Público

Ao analisar os três aspectos da competência, a saber conhecimento, habilidade e atitude, em relação ao tempo de serviço público, notou-se que os respondentes com tempo de serviço público superior a 10 anos, consideram os conhecimentos de Área/setor (política, sistema, mercado), Técnico Específico e Gestão de Qualidade com maior importância do que os respondentes com até 10 anos de serviço público.

No que concerne às habilidades, percebeu-se mais uma vez que os profissionais com mais de 10 anos de serviços público consideram como mais importante a variável Planejamento em detrimento dos respondentes com tempo de serviço público inferior a 10 anos, conforme apresenta a tabela 14, a seguir:

Tabela 14. Mediana da Escala *Likert* de cada variável, segundo tempo de serviço público^a. Cuiabá-MT, 2019.

Variáveis	Mediana		Valor de p*
	Até 10 anos (N = 12)	> 10 anos (N = 18)	
Indicador Cognitivo - Conhecimento			
1. Área/setor (política, sistema, mercado)	3,0	4,0	0,0359
2. Administração e finanças	3,0	4,0	0,2931
3. Planejamento Estratégico e Operacional	3,5	4,5	0,1062
4. Gestão de Pessoas	4,0	4,0	0,5609
5. Técnico específico	4,0	5,0	0,0030
6. Informática	5,0	5,0	0,3558
7. Processo de tomada de decisão	4,0	5,0	0,1987
8. Gestão de qualidade	3,0	4,0	0,0194
9. Psicologia Organizacional	5,0	5,0	0,3441
10. Produto/mercado de atuação da empresa/instituição	3,0	4,0	0,1902
Indicador Comportamental - Habilidade			
1. Planejamento	4,0	5,0	0,0113
2. Organização	4,5	5,0	0,3529
3. Liderança	4,5	4,5	0,7281
4. Decisão	5,0	5,0	0,7281
5. Comunicação/Saber ouvir	5,0	5,0	0,2985
6. Análise e Síntese	4,0	5,0	0,3156
7. Trabalho em Equipe	4,0	5,0	0,1320
8. Criatividade/Inovação	4,5	4,0	0,3974
9. Execução	4,0	4,0	0,7811
10. Inspiração e Motivação da Equipe	4,5	5,0	0,5742
11. Administração de Conflito e Negociação	4,0	5,0	0,4637
12. Relações Interpessoais	4,5	5,0	0,2238
Indicador Comportamental – Atitude			
1. Ético	5,0	5,0	0,6664
2. Autoconfiante	5,0	5,0	0,7439
3. Determinado	4,0	5,0	0,2552
4. Flexível	4,5	5,0	0,7689
5. Responsável	4,0	5,0	0,2045
6. Servidor/Cuidadoso	5,0	5,0	0,5074
7. Comprometido	4,0	5,0	0,0168
8. Automotivado	4,0	4,0	0,2248
9. Visionário	3,0	4,0	0,0187
10. Aprendiz/Educador	4,0	5,0	0,1611

^a Análises considerando a população total do estudo, formada por secretários executivos e gestores; *Teste U de Mann-Whitney.
Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

No tocante às atitudes, verificou-se que os que possuem maior tempo de serviço público atribuem maior importância as variáveis Comprometido e Visionário em comparação ao que possuem menos tempo de serviço.

4.4.7 Mediana em relação a Capacitação na área de Gestão e Competência

Ao analisar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes em relação a capacitação com foco na área de gestão e competência, percebeu-se que os respondentes que realizaram capacitação na área de gestão e competência entre 1 a 18 meses atribuem maior grau de importância a habilidade de Execução do que os que realizaram capacitação entre 19 a 36 meses, o que pode sugerir que a capacitação leva a ação, a aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos em prática.

No que diz respeito à atitude, os profissionais que realizaram capacitação na área de gestão e competência entre 1 a 18 meses, mais uma vez, destacaram como sendo de maior importância, as variáveis Flexível, Responsável e Automotivado, em detrimento dos que realizaram capacitação na área de gestão e competência entre 19 a 36 meses, conforme apresenta a tabela 15, a seguir:

Tabela 15. Mediana da Escala *Likert* de cada variável, segundo tempo de realização da última capacitação em gestão e competência^{a,b}. Cuiabá-MT, 2019.

Variáveis	Mediana		Valor de p*
	1 a 18 meses (N = 20)	19 a 36 meses (N = 7)	
Indicador Cognitivo - Conhecimento			
1. Área/setor (política, sistema, mercado)	4,0	4,0	0,6233
2. Administração e finanças	4,0	4,0	0,7410
3. Planejamento Estratégico e Operacional	4,0	3,0	0,1829
4. Gestão de Pessoas	4,0	4,0	0,3614
5. Técnico específico	5,0	5,0	0,3501
6. Informática	5,0	5,0	0,7453
7. Processo de tomada de decisão	5,0	5,0	0,7340
8. Gestão de qualidade	4,0	3,0	0,5952
9. Psicologia Organizacional	5,0	5,0	0,3509
10. Produto/mercado de atuação da empresa/instituição	4,0	4,0	0,5086
Indicador Comportamental - Habilidade			
1. Planejamento	4,0	4,0	0,2819
2. Organização	5,0	5,0	0,7808
3. Liderança	4,0	5,0	0,9759
4. Decisão	5,0	5,0	0,6981
5. Comunicação/Saber ouvir	5,0	5,0	0,8555
6. Análise e Síntese	5,0	4,0	0,7799
7. Trabalho em Equipe	5,0	4,0	0,4848

8. Criatividade/Inovação	4,0	4,0	0,2819
9. Execução	5,0	4,0	0,0187
10. Inspiração e Motivação da Equipe	5,0	4,0	0,6691
11. Administração de Conflito e Negociação	4,5	4,0	0,7494
12. Relações Interpessoais	5,0	5,0	0,8966
Indicador Comportamental - Atitude			
1. Ético	5,0	5,0	0,2427
2. Autoconfiante	5,0	4,0	0,3859
3. Determinado	4,5	4,0	0,6210
4. Flexível	5,0	4,0	0,0233
5. Responsável	5,0	4,0	0,0025
6. Servidor/Cuidadoso	5,0	5,0	0,1343
7. Comprometido	5,0	4,0	0,0931
8. Automotivado	4,5	4,0	0,0462
9. Visionário	4,0	4,0	0,1034
10. Aprendiz/Educador	5,0	4,0	0,0624

^a Análises considerando a população total do estudo, formada por secretários executivos e gestores; ^bExcluídos os que nunca realizaram (n = 3); *Teste U de Mann-Whitney. Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

De forma prática, as atitudes de ser flexível e responsável, sugerem um profissional que se adapta a situações adversas e se compromete com as atividades que desempenha.

Vale destacar, porém, que o tempo de realização de capacitação na área de gestão e competência não promoveu diferença na atribuição do grau de importância para as variáveis pertencentes ao indicador do conhecimento.

Diante disso, vê-se a importância das análises de mediana com vistas a comprovar o perfil apontado pelas análises de distribuição por frequência, além de permitir a constatação de alguma outra característica com diferença estatisticamente significativa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo são demonstradas as considerações finais deste estudo e as contribuições que esta pesquisa pode fornecer para as pesquisas futuras acerca do tema e para os Secretários Executivos de forma geral.

A presente pesquisa teve por objetivo descrever a percepção de secretários executivos e gestores sobre as competências necessárias para atuação no cargo de Secretário Executivo, na Universidade Federal do Estado do Mato Grosso. Sendo assim, foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa com finalidade descritiva. Com os resultados obtidos foi possível identificar o perfil sociodemográfico e relacionado ao trabalho dos Secretários Executivos e dos gestores ligados a esses profissionais, além de ter sido possível também verificar a percepção dos Secretários Executivos e gestores ligados a esses profissionais, em relação aos indicadores cognitivo (conhecimento) e comportamental (habilidade e atitude). Sendo assim, os objetivos geral e específicos propostos nesta pesquisa foram todos atingidos.

No que diz respeito à percepção de Secretários Executivos e Gestores, verificada através dos indicadores cognitivo (conhecimento) e comportamental (habilidade e atitude), pode-se dizer que os Secretários Executivos atribuem maior importância aos conhecimentos de Psicologia Organizacional, Informática e Técnico Específico; às habilidades de Comunicação/Saber ouvir, Decisão e Relações Interpessoais; e às atitudes de ser Ético, Servidor Cuidadoso e Autoconfiante.

Os gestores por sua vez, atribuem maior importância aos conhecimentos de Psicologia Organizacional, Técnico Específico, Planejamento Estratégico e Operacional, Informática, Processo de Tomada de Decisão e Área/Setor (política, sistema e mercado); às habilidades de Comunicação/Saber ouvir, Análise e Síntese, Administração de Conflito, Relações Interpessoais, Decisão, Inspiração e Motivação da Equipe e Organização; e às atitudes de ser Ético, Servidor/Cuidadoso, Comprometido e Autoconfiante.

Sendo assim, notou-se que os secretários executivos apontaram uma percepção mais discreta e reduzida em detrimento do perfil de competências profissionais apontados pelos gestores, percebido como mais robusto e abrangente. Verificou-se ainda que a percepção de secretários executivos e gestores não difere muito, porém, de certa maneira, os gestores exigem um perfil mais completo.

No entanto, vale ressaltar que, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes apontadas como extremamente importantes pelos secretários executivos são inteiramente contemplados pelo perfil de secretário executivo considerado necessário para o gestor, com a adição de mais algumas características.

Como contribuição principal deste estudo, destaca-se o levantamento das competências consideradas importantes para atuação no cargo de Secretário Executivo na Universidade Federal de Mato Grosso.

Ademais, este estudo permite aos secretários executivos compreenderem melhor as competências que são mais valorizadas na visão da gestão da UFMT, buscando desenvolver as noções de planejamento estratégico e operacional, conhecer sobre o funcionamento da instituição para poder participar mais ativamente do processo de tomada de decisão, conhecer o contexto social onde a universidade está inserida para melhor atender as demandas institucionais e a sociedade em geral, saber analisar e sintetizar informações, lidar com conflitos, motivar e liderar equipes, ser organizado e comprometido com o trabalho que exerce.

Para os gestores, este estudo também possibilita conhecer as competências consideradas mais importantes pelos secretários executivos, o que permite desenvolver uma melhor relação de trabalho entre os pares, potencializando as competências já adquiridas, além incentivar uma melhor gestão e desenvolvimento de competências por parte da UFMT.

Para um aprofundamento deste estudo, sugere-se associá-lo ao método qualitativo para obtenção de um perfil de competências profissionais. Por esta pesquisa ter sido realizado no estado de Mato Grosso e não se aplicar em outra instituição, deve-se levar em consideração que a percepção de cada profissional pode variar de acordo com a pessoa, os valores, o ambiente organizacional, e até mesmo a cultura e os costumes de cada região, podendo influenciar nesta percepção. No entanto, a metodologia de coleta e análise dos dados aqui presente podem servir como sugestão para futuras pesquisas em outros contextos regionais ou locais, bem como em estudos comparativos.

Desta forma, estudos futuros devem ser realizados com enfoque na abordagem qualitativa, o que permitirá uma comparação entre os resultados e uma melhor compreensão dos dados. Ademais, sugere-se a realização de pesquisas qualitativa e quantitativa em âmbito nacional, objetivando uma visão geral com relação ao perfil de

competências profissionais necessárias aos Secretários Executivos pertencentes às IFES.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. G.; ROGEL, G. T. S; SHIMOURA, A. S. Mudanças de paradigmas na gestão do profissional de Secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo. Vol. 1. n. 1. pp. 46- 68. jan./jun. 2010.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRAGA, J. L.; BRITO, L. M. P. **Perfil ideal competência profissional de gestores da área da saúde**. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – ENGPR/ ANPAD, II, 2009. Curitiba. Anais... Curitiba: SCAN – Editoração & Produção Gráfica, 2009.

BRANDÃO, H. O que é gestão por competências? (Capítulo). In: PIRES, A. **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília: Ed. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, p. 13-22, 2005.

_____. Competências no trabalho: Uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**. n. 12, p. 149-158. 2007.

BRANDÃO, H.; BAHRY, C. Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRANDÃO, H.; BORGES-ANDRADE, J. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: Para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. **Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018**. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União.

_____. **Decreto nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018**. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica.

_____. **Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

_____. **Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

_____. **Lei n.º 9.261, de 10 de janeiro de 1996.** Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985.

_____. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

_____. **Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985.** Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário, e dá outras providências.

_____. **Ofício n.º 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005.** Descrição dos cargos técnico-administrativos em educação. Ministério da Educação, 2005.

_____. **Portaria nº 443, de 28 de dezembro de 2018.** Estabelece os serviços que serão preferencialmente objeto de execução indireta, em atendimento ao disposto no art. 2º do Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018.

_____. **Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005.** Institui as diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Ministério da Educação, 2005.

BARRETO, P. H. A. **Competências profissionais dos pregoeiros federais do Rio Grande do Norte.** 2017. 106f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, 2017.

BERTOCCO, N.; LOYOLA, A. S. **Você, Secretária.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

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

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. (Gestão de pessoas).

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e Gestão do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

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

CARVALHO, A. et al. **Escolas de Governo e Gestão por Competências: Mesa-redonda de Pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2009.

CASSON, L. **O antigo Egito.** Rio de Janeiro: LJO, 1969.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: how organizations manage what they know.** Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAVIS, S.; BOTKIN, J. **The coming of knowledge-based business.** *Harvard Business Review* Boston, p. 165-170, 1994.

DURAND, T. Forms of Incompetence. In: SANCHEZ, R. HEENE, A. **Theory Development for Competent-Based Management.** Volume 6(A) in *Advances in Applied Business Strategy.* Greenwich, CT: JAI Press, 2000.

DURANTE, D. A evolução da profissão secretarial por meio da pesquisa. In: DURANTE, D. **Pesquisa em Secretariado: cenários, perspectivas e desafios.** Passo Fundo: UPF Editora, 2012.

DUTRA, J. Gestão de Pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de Pessoas por competências.** 2. ed. São Paulo: Editora, 2001.

_____. **Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 216p

DUTRA, J.; HIPÓLITO, J.; SILVA, C. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: **Encontro Anual da Anpad.** Foz do Iguaçu: Anpad. 1998.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FLEURY, A.; FLEURY, M. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea.** Edição Especial, p. 183-196. 2001.

FISHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. p. 11-34. In: FLEURY, M. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, I.; BRANDÃO, H. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: **Anais do 29º Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD**. Brasília: ANPAD, 2005.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2007. 238p.

GILBERT, T. F. **Human competence: engineering worthy performance**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista *L'orientation scolaire et professionnelle*: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F. TANGUY, L. (orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.

LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage. 1995.

_____. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation. 1999.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

LEAL, F. G. **Competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina**. 2014. 209 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LEAL, F. G.; FIATES, G. G. S. Competências dos secretários executivos de uma universidade pública federal: Uma análise a partir da perspectiva dos gestores. **Revista de Gestão e Secretariado**. v. 4. n. 3. p. 30-57. Dez. 2013. São Paulo, 2013.

LEAL, F. G.; DALMAU, M. B. L. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico instituído para a profissão de Secretário Executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**. v. 5. n. 3. p. 143-174. Set/Dez. São Paulo, 2014.

LEAL, F. G.; SILVA, A. C. F.; DALMAU, M. B. L. Análise das avaliações dos

concursos públicos realizados pelas IFES para o cargo de secretário executivo sob a ótica da Gestão por Competência. **Revista de Ciências da Administração**. p. 191-207. dez 2014.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012. 199p.

MAMAQI, X.; MIGUEL, J.; OLAVE, P. **Evaluation of the importance of professional competences**: the case of Spanish trainers. *On the horizon*, vol. 19 Issue: 3, pp. 174-187. 2011.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003

MEYER, G.; BRÜNIG, B.; NYHUIS, P. **Employee competences in manufacturing companies – An expert survey**. *Journal of Management Development*, Vol. 34 Issue: 8, pp. 1004-1018. 2015

MOREIRA, K.; OLIVO, L. **O profissional de Secretariado Executivo como mediador de conflitos**. *Revista de Gestão e Secretariado*. v. 3. n. 1. 2012.

NOBRE, E. A. **Entrincheiramento Organizacional na visão do Secretário Executivo**: Estudo de caso em Instituição Federal de Ensino. 2017. 131f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, 2017.

PARRY, S. **The quest for competencies**. Training. 1996.

PINHEIRO, V. F. **Condições de Trabalho do Profissional de Secretariado Executivo no Setor Público**: Um Estudo de Caso na Universidade Federal do Ceará. 2012. 146f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Universidade Federal do Ceará, 2012.

PIRES, A. et al. **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PORTELA, K. C. A.; SCHUMACHER, A. J. **Ferramentas do Secretário Executivo**. Santa Cruz do Rio Pardo: Editora Viena, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 340p. Tradução de *Competing for the future*.

RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a Melhor auto-ajuda para as pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Quallitymark, 2000. 244p.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.p. 242-267.

SABINO, R. F.; ROCHA, F. G. **Secretariado: do escriba ao webwriter**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

SABINO, R. F.; ANDRADE JÚNIOR, J. A. F. Secretariado: Formação e Mercado no estado de Sergipe. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 2, n. 1, 2011.

SPARROW, P.; BOGNANNO, M. **Assessing and Developing Competency**. 1994.

SPENCER, M. L.; SPENCER, M. S. **Competenza nel lavoro: Modelli per una performance superiori**. Tradução de Romano Gasperoni. Milano: Franco Angeli, 1995.

SEVERINO, L. S. et al. As competências de secretários que atuam na gestão pública: percepção de gestores e profissionais. **Revista Expectativa**, v. 17, n. 1, 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e Carreira por habilidades e competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 2004.3. ed. 183p.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001. 194p. Tradução de: Objectif compétence.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. 2 ed. São Paulo: Senac, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO SECRETÁRIOS EXECUTIVOS

Pesquisa sobre as Competências Profissionais dos Secretários Executivos da UFMT

Parte I - Identificação do Perfil Sociodemográfico dos Secretários Executivos da UFMT.

1. Informe o seu sexo:

- Feminino
- Masculino

2. Em qual faixa etária você se enquadra?

- Entre 18 e 24 anos
- Entre 25 e 35 anos
- Entre 36 e 49 anos
- Mais de 49 anos

3. Tempo de serviço público?

- Menos de 5 anos
- a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

4. Qual a sua formação acadêmica?

- Secretariado Executivo
- Letras
- Outros

5. Qual o seu nível de pós-graduação?

- Não possuo pós-graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

6. Ocupa alguma função gratificada?

- Não ocupo
- Sim, FG-1
- Sim, FG-2
- Sim, FG-3
- Sim, FG-4

- Sim, FG-5

7. Ocupa algum cargo de direção?

- Não ocupo
- Sim, CD-2
- Sim, CD-3
- Sim, CD-4

8. Remuneração

- Até R\$ 3.500,00
- De R\$ 3.501,00 a R\$ 4.500,00
- De R\$ 4.501,00 a R\$ 5.500,00
- De R\$ 5.501,00 a R\$ 6.500,00
- Mais de R\$ 6.500,00

9. Capacitação (participação em oficinas, palestras, seminário, com foco na área de gestão e competência)

- 1 a 18 meses
- 19 a 36 meses
- 37 a 54 meses
- Nunca participou de capacitação na área de gestão e competência

10. Qual a sua lotação?

I - Indicador Cognitivo

Parte II - Identificação do Perfil de Competência Profissional dos Secretários Executivos da UFMT.

Orientação

Assinale o grau de importância de cada um dos aspectos da competência listados abaixo, considerando suas atribuições enquanto Secretário Executivo no setor onde atua. Utilize a escala a seguir:

Escala de Importância

Extrema Importância - 5;
Muito Importante - 4;
Importante - 3;
Pouco Importante - 2;
Menor Importância - 1.

Variável 1

Área / Setor (política, sistema, mercado)

Conhecimentos de cunho estratégico sobre o mercado/sociedade no qual a instituição se insere, incluindo clientes, fornecedores e parceiros.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor importância - 1

Variável 2

Administração / Finanças

Conhecimentos pertinentes às áreas de administração e finanças, incluindo custos, bem como legislação (trabalhista, comercial)

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor importância - 1

Variável 3

Planejamento Estratégico e Operacional

Conhecimentos de Modelos e Processos de Planejamento, envolvendo desde o Diagnóstico, Definição de Prioridades até o Monitoramento/Avaliação, para orientar a adequada construção de Planos de Ação para a Organização.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor importância - 1

Variável 4

Gestão de Pessoas

Conhecimentos sobre administração de Recursos Humanos (principais sistemas de pessoal, como: planejamento de RH, seleção/suprimento, treinamento e avaliação de desempenho).

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor importância - 1

Variável 5

Técnico Específico

Conhecimentos técnicos próprios de sua área de formação específica.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor importância - 1

Variável 6
Informática

Conhecimento sobre o uso do computador, redes, internet, bem como dos principais software de sua área de atuação.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor importância - 1

Variável 7
Processo de Tomada de Decisão

Conhecimento de métodos/técnicas que facilitem a Tomada a Decisão.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor importância - 1

Variável 8
Gestão de Qualidade.

Conhecimento da Teoria Básica bem como dos Processos relacionados com o funcionamento de Sistemas de Qualidade Total.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 9

Psicologia Organizacional

Conhecimento sobre comportamento das pessoas dentro de uma Organização (comunicação interpessoal, administração de conflitos, motivação, formação de equipes).

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor importância - 1

Variável 10

Produto / Mercado de atuação da Empresa / Instituição

Conhecimento de nível mercadológico sobre os serviços e/ou produtos fornecidos pela Organização.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor importância - 1

II - Indicador Comportamental

A - Habilidades - Refere-se ao SABER FAZER = capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos.

Variável 1

Habilidade de Planejamento

Capacidade de definir e compartilhar metas, estratégias e táticas referentes ao processo administrativo.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 2

Habilidade de Organização

Capacidade de gerenciar o processo administrativo, bem como de definir os diversos papéis dos membros da equipe, incluindo a distribuição de atividades, tarefas e responsabilidades.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 3

Habilidade de Liderança

Capacidade de influenciar e mobilizar o grupo de trabalho, visando alcançar objetivos orientados para o bem comum.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 4

Decisão

Capacidade de definir ações/tomar atitude após análise de alternativas, e que levem à resolução do problema/situação examinada.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 5

Habilidade de Comunicação / Saber Ouvir

Capacidade de escutar superiores, colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, dar e receber feedback, bem como de se fazer entender, visando facilitar a integração entre as pessoas envolvidas e influenciar positivamente o ambiente de trabalho.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 6

Análise e Síntese

Capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas, a fim de poder reunir elementos objetivos que permitam uma adequada tomada de decisão.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 7

Trabalho em Equipe

Habilidade pessoal que consiste na capacidade de entrosar-se facilmente com os demais membros da equipe e de converter-se em fator de integração do time como um todo.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 8

Habilidade de Criatividade / Inovação

Capacidade de gerar novas ideias (criatividade), bem como de promover sua implementação (inovação).

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 9

Habilidade de Execução

Capacidade de pôr em prática os planos de ação elaborados, visando à efetiva consecução dos resultados pretendidos.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 10

Habilidade de Inspiração e Motivação da Equipe

Capacidade (do líder) de criar condições propiciadoras de inspiração e motivação para sua equipe, na busca constante do moral elevado do grupo.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 11

Habilidade de Administração de Conflito e Negociação

Capacidade de resolver conflitos interpessoais do grupo, alinhada a um elevado senso de negociação, de natureza prática.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 12

Habilidade de Relações Interpessoais

Capacidade de perceber a importância do bom relacionamento interpessoal e de trabalhar efetivamente junto à equipe para sua consecução.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

II - Indicador Comportamental

B - Atitude - Querer SER/FAZER a partir da decisão e motivação pessoal

Variável 1

Ético

Respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões, e coerência entre o discurso e a prática.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 2

Autoconfiante

Consciência de suas próprias limitações (humildade) e suas fortalezas (confiança), passando uma postura de segurança e equilíbrio para sua equipe.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 3

Determinado

Busca incessante das condições necessárias para superar desafios e alcançar resultados, em nível pessoal e profissional.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 4

Flexível

Abertura para ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 5

Responsável

Resposta, em nível ótimo, ao conjunto de atribuições do cargo, com elevado grau de correspondência às expectativas da organização em relação à sua pessoa.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 6

Servidor / Cuidadoso

Consciência da importância do servir/cuidar dos liderados e dos clientes

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 7

Comprometido

Compromisso e envolvimento com a Missão, Negócio e Resultados institucionais, bem como com as Pessoas da Organização.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 8
Automotivado

Entusiasmo em nível elevado, evidenciado na postura corajosa de superação dos desafios do dia-a-dia.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 9
Visionário

Antevisão de cenários (sonhos) para onde deseja levar a Organização e a Equipe e disposição para compartilhar estes sonhos com seu grupo de trabalho.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 10
Aprendiz / Educador

Disponibilidade para querer aprender sempre (busca do autodesenvolvimento), bem como preocupação com o desenvolvimento de todos da equipe (papel educacional).

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Pergunta Aberta

Parte final.

Qual (ais) outra (as) competência (as) você considera importante em sua atuação como secretário executivo da UFMT?

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO GESTORES

Pesquisa sobre as Competências Profissionais dos Secretários Executivos da UFMT

Parte I - Identificação do Perfil Sociodemográfico dos Gestores ligados aos Secretários Executivos da UFMT.

1. Informe o seu sexo:

- Feminino
- Masculino

2. Em qual faixa etária você se enquadra?

- Entre 18 e 24 anos
- Entre 25 e 35 anos
- Entre 36 e 49 anos
- Mais de 49 anos

3. Tempo de serviço público?

- Menos de 5 anos
- a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

4. Qual a sua formação acadêmica?

5. Qual o seu nível de pós-graduação?

- Não possuo pós-graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

6. Ocupa alguma função gratificada?

- Não ocupo
- Sim, FG-1
- Sim, FG-2
- Sim, FG-3
- Sim, FG-4
- Sim, FG-5

7. Ocupa algum cargo de direção?

- Não ocupo
- Sim, CD-2
- Sim, CD-3
- Sim, CD-4

8. Tempo que exerce a função de gestor?

- Menos de 2 anos
- De 2 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

9. Remuneração

- Até R\$ 3.500,00
- De R\$ 3.501,00 a R\$ 4.500,00
- De R\$ 4.501,00 a R\$ 5.500,00
- De R\$ 5.501,00 a R\$ 6.500,00
- Mais de R\$ 6.500,00

10. Capacitação (participação em oficinas, palestras, seminário, com foco na área de gestão e competência)

- 1 a 18 meses
- 19 a 36 meses
- 37 a 54 meses
- Nunca participou de capacitação na área de gestão e competência

11. Qual a sua lotação?

I - Indicador Cognitivo

Parte II - Identificação do Perfil de Competência Profissional esperado pelos Gestores ligados aos Secretários Executivos da UFMT.

Orientação

Assinale o grau de importância de cada um dos aspectos da competência listados abaixo, considerando as atribuições do Secretário Executivo em seu setor. Utilize a escala a seguir:

Escala de Importância

Extrema Importância - 5;
Muito Importante - 4;
Importante - 3;
Pouco Importante - 2;
Menor Importância - 1.

Variável 1

Área / Setor (política, sistema, mercado)

Conhecimentos de cunho estratégico sobre o mercado/sociedade no qual a instituição se insere, incluindo clientes, fornecedores e parceiros.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor importância - 1

Variável 2

Administração / Finanças

Conhecimentos pertinentes às áreas de administração e finanças, incluindo custos, bem como legislação (trabalhista, comercial)

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor importância - 1

Variável 3

Planejamento Estratégico e Operacional

Conhecimentos de Modelos e Processos de Planejamento, envolvendo desde o Diagnóstico, Definição de Prioridades até o Monitoramento/Avaliação, para orientar a adequada construção de Planos de Ação para a Organização.

Extrema Importância - 5
Muito Importante - 4
Importante - 3
Pouco Importante - 2
Menor importância - 1

Variável 4

Gestão de Pessoas

Conhecimentos sobre administração de Recursos Humanos (principais sistemas de pessoal, como: planejamento de RH, seleção/suprimento, treinamento e avaliação de desempenho).

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor importância - 1

Variável 5
Técnico Específico

Conhecimentos técnicos próprios de sua área de formação específica.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor importância - 1

Variável 6
Informática

Conhecimento sobre o uso do computador, redes, internet, bem como dos principais software de sua área de atuação.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor importância - 1

Variável 7
Processo de Tomada de Decisão

Conhecimento de métodos/técnicas que facilitem a Tomada a Decisão.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor importância - 1

Variável 8
Gestão de Qualidade.

Conhecimento da Teoria Básica bem como dos Processos relacionados com o funcionamento de Sistemas de Qualidade Total.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor importância - 1

Variável 9
Psicologia Organizacional

Conhecimento sobre comportamento das pessoas dentro de uma Organização (comunicação interpessoal, administração de conflitos, motivação, formação de equipes).

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor importância - 1

Variável 10

Produto / Mercado de atuação da Empresa / Instituição

Conhecimento de nível mercadológico sobre os serviços e/ou produtos fornecidos pela Organização.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor importância - 1

II - Indicador Comportamental

A - Habilidades - Refere-se ao SABER FAZER = capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos.

Variável 1

Habilidade de Planejamento

Capacidade de definir e compartilhar metas, estratégias e táticas referentes ao processo administrativo.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 2

Habilidade de Organização

Capacidade de gerenciar o processo administrativo, bem como de definir os diversos papéis dos membros da equipe, incluindo a distribuição de atividades, tarefas e responsabilidades.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2

- Menor Importância - 1

Variável 3

Habilidade de Liderança

Capacidade de influenciar e mobilizar o grupo de trabalho, visando alcançar objetivos orientados para o bem comum.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 4

Decisão

Capacidade de definir ações/tomar atitude após análise de alternativas, e que levem à resolução do problema/situação examinada.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 5

Habilidade de Comunicação / Saber Ouvir

Capacidade de escutar superiores, colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, dar e receber feedback, bem como de se fazer entender, visando facilitar a integração entre as pessoas envolvidas e influenciar positivamente o ambiente de trabalho.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 6

Análise e Síntese

Capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas, a fim de poder reunir elementos objetivos que permitam uma adequada tomada de decisão.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2

- Menor Importância - 1

Variável 7

Trabalho em Equipe

Habilidade pessoal que consiste na capacidade de entrosar-se facilmente com os demais membros da equipe e de converter-se em fator de integração do time como um todo.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 8

Habilidade de Criatividade / Inovação

Capacidade de gerar novas ideias (criatividade), bem como de promover sua implementação (inovação).

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 9

Habilidade de Execução

Capacidade de pôr em prática os planos de ação elaborados, visando à efetiva consecução dos resultados pretendidos.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 10

Habilidade de Inspiração e Motivação da Equipe

Capacidade (do líder) de criar condições propiciadoras de inspiração e motivação para sua equipe, na busca constante do moral elevado do grupo.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 11

Habilidade de Administração de Conflito e Negociação

Capacidade de resolver conflitos interpessoais do grupo, alinhada a um elevado senso de negociação, de natureza prática.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 12

Habilidade de Relações Interpessoais

Capacidade de perceber a importância do bom relacionamento interpessoal e de trabalhar efetivamente junto à equipe para sua consecução.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

II - Indicador Comportamental

B - Atitude - Querer SER/FAZER a partir da decisão e motivação pessoal

Variável 1

Ético

Respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões, e coerência entre o discurso e a prática.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 2

Autoconfiante

Consciência de suas próprias limitações (humildade) e suas fortalezas (confiança), passando uma postura de segurança e equilíbrio para sua equipe.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3

- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 3
Determinado

Busca incessante das condições necessárias para superar desafios e alcançar resultados, em nível pessoal e profissional.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 4
Flexível

Abertura para ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 5
Responsável

Resposta, em nível ótimo, ao conjunto de atribuições do cargo, com elevado grau de correspondência às expectativas da organização em relação à sua pessoa.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 6
Servidor / Cuidadoso

Consciência da importância do servir/cuidar dos liderados e dos clientes

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 7 Comprometido

Compromisso e envolvimento com a Missão, Negócio e Resultados institucionais, bem como com as Pessoas da Organização.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 8 Automotivado

Entusiasmo em nível elevado, evidenciado na postura corajosa de superação dos desafios do dia-a-dia.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 9 Visionário

Antevisão de cenários (sonhos) para onde deseja levar a Organização e a Equipe e disposição para compartilhar estes sonhos com seu grupo de trabalho.

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Variável 10 Aprendiz / Educador

Disponibilidade para querer aprender sempre (busca do autodesenvolvimento), bem como preocupação com o desenvolvimento de todos da equipe (papel educacional).

- Extrema Importância - 5
- Muito Importante - 4
- Importante - 3
- Pouco Importante - 2
- Menor Importância - 1

Pergunta Aberta

Parte final.

Qual (ais) outra (as) competência (as) você considera importante para a atuação do secretário executivo na UFMT?
