



**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS REQUERIDAS PELA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA EM COMPARAÇÃO AO PERFIL
PROFISSIONAL DO SECRETÁRIO EXECUTIVO**

**ANALYSIS OF THE SECRETARIAL COMPETENCIES REQUIRED BY UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA IN COMPARISON TO THE PROFESSIONAL
PROFILE OF THE EXECUTIVE ASSISTANT**

Fernanda Geremias Leal

Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Secretária Executiva e Coordenadora de Apoio Administrativo da Secretaria de Relações Internacionais na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

E-mail: feleal@gmail.com (Brasil)

Marcos Baptista Lopez Dalmau

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Professor Adjunto do Programa de Pós-graduação em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

E-mail: marcos.dalmau@ufsc.br (Brasil)

Data de recebimento do artigo: 30/03/2014

Data de aceite do artigo: 29/06/2014

ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS REQUERIDAS PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA EM COMPARAÇÃO AO PERFIL PROFISSIOGRÁFICO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

RESUMO

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) realizam concursos públicos para o cargo de Secretário Executivo desde 2006. Apesar da quantidade significativa de profissionais da área atuando nesse contexto (1.478 cargos ocupados) (Brasil, 2013) e das múltiplas contribuições que a flexibilidade do seu perfil e suas competências lhes permitem oferecer, poucos estudos demonstram como suas atribuições foram adequadas às IFES. Este estudo tem o objetivo de analisar as competências secretariais requeridas pela UFSC em comparação ao perfil profissiográfico do Secretário Executivo, no contexto da Gestão por Competência. O perfil profissiográfico foi levantado por pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas semiestruturadas com representantes dos órgãos de classe e com a coordenação do curso de Secretariado Executivo da UFSC. As competências secretariais requeridas pela UFSC foram identificadas por entrevista semiestruturada com a Secretaria de Gestão de Pessoas e aplicação de questionário em 91,30% dos ocupantes do cargo. Os dados foram sistematizados e analisados por análise de conteúdo qualitativa e quantitativa. Foi caracterizado o panorama do profissional no âmbito da UFSC, bem como os campos do conhecimento imprescindíveis para o bom desempenho de suas funções: princípios administrativos e organizacionais; gestão secretarial; psicologia organizacional; língua vernácula (redação de documentos); tecnologia da informação e comunicação. Os principais resultados apontam que, apesar das dificuldades, a perspectiva de atuação para esses profissionais no contexto da UFSC é altamente promissora, devido ao aumento do nível de complexidade dos processos organizacionais e do perfil profissiográfico do secretário executivo, assim como do alto nível de formação e capacitação dos atuais ocupantes do cargo. O estudo permitiu ampliar a compreensão acerca das competências requeridas dos secretários executivos pela UFSC e poderá fomentar discussões que favoreçam o estabelecimento de políticas voltadas ao desenvolvimento de competências secretariais.

Palavras-chave: Secretariado Executivo; Competências; Universidade.



**ANALYSIS OF THE SECRETARIAL COMPETENCIES REQUIRED BY UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA IN COMPARISON TO THE PROFESSIONAL
PROFILE OF THE EXECUTIVE ASSISTANT**

ABSTRACT

Brazilian public Universities and Institutes have been promoting public contests for executive assistant's post since 2006. Despite the significant quantity of professionals working in this context (1.478 occupied posts, according to the Ministry of Education (Brasil, 2013) and the multiple contributions that their profile, flexibility and competencies allow them to offer to institutions of this nature, only a few studies demonstrate the way in which their responsibilities were adapted to the universities context. This research aims to present an analysis of the secretarial competencies required by UFSC compared to the professional profile of the executive assistant, in the competencies management context. The professional profile was settled through a bibliographical and documental research, as well as semi structured interviews with professional representative bodies and the coordinator of UFSC Executive Secretariat undergraduate program. The secretarial competencies required by UFSC were identified through documental research, semi structured interviews with the secretary for human resource management affairs as well as the application of a questionnaire for 91,30% of the post occupants. The data were systemized and analyzed comparatively through an qualitative and quantitative content analysis. The emerged results characterized the professional panorama at the University, as well as the indispensable knowledge fields for a good development of secretarial responsibilities: administrative and organizational principles; secretarial management; organizational psychology; Portuguese language (business writing) and communication and information technology. The main results demonstrated that, despite the difficulties, the perspective for these professionals in the UFSC context is highly promising, due to the increasing level of complexity of the organizational processes and the professional profile, as well as the high level of education and training of current occupants of the University. The results make possible broadening the comprehension of the required competencies to executive secretaries by UFSC and may promote discussions within Higher Education Federal Institutions (IFES) that will contribute to the establishment of policies that aim to develop secretarial competencies.

Keywords: Executive Assistant; Competencies; University.



1 INTRODUÇÃO

A reavaliação dos sistemas organizacionais vigentes, princípios, teorias e estratégias que os sustentam, favorece o desenvolvimento de abordagens que contemplem a associação entre as políticas de gestão de pessoas e os objetivos institucionais. O modelo de Gestão por Competência emerge como tema central nessa conjuntura permeada pela complexidade, à medida que se desvincula da tradicional visão de cargos e propõe, como forma de alcance de resultados, o alinhamento das competências individuais dos sujeitos às estratégias da organização. O modelo ampara-se na aprendizagem individual e organizacional, por “orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos” (Brandão, 2005, p. 11).

A Gestão por Competência ganhou amplitude no Serviço Público Federal a partir do estabelecimento do Decreto n. 5.707/2006, que instituiu a política para o desenvolvimento de pessoal das organizações públicas, em uma perspectiva voltada para os conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores. Uma de suas diretrizes consiste em promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de assessoramento, conforme explicita o Artigo 6º do Decreto: “ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores [...] terão prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos” (Brasil, 2006).

O profissional responsável pelo assessoramento aos dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) é o ocupante do cargo de secretário executivo, incorporado à carreira dos servidores técnico-administrativos em educação por meio da Lei n. 11.096/ 2005. Segundo o Ministério da Educação (MEC) (Brasil, 2013), no segundo semestre de 2013 havia 1.478 cargos de secretário executivo ocupados e 211 vagos nas IFES. Apesar do número representativo de profissionais atuando nessas organizações em todo o Brasil, poucos estudos acadêmicos, na maioria estudos de caso (Bíscoli, 2005; Cruz, 2008; Custódio & Silva, 2008; Martins & Bartallo, 2010; Oliveira *al.* & Oliveira, 2012; Silva, 2013; Oliveira & Moraes, 2013; Sousa, 2014) demonstram a forma como suas atribuições foram adequadas a esse contexto. Além disso, não se sabe se as estruturas curriculares dos cursos de graduação em Secretariado Executivo apresentam condições para formar profissionais com perfil que atendam às necessidades das IFES, um espaço relevante de empregabilidade para o profissional de Secretariado Executivo desde 2006, quando passaram a promover concursos públicos para o provimento do cargo. Diante do exposto, este artigo se refere a um estudo de caso de natureza qualitativa e descritivo-interpretativa, realizado na Universidade



Federal de Santa Catarina (UFSC), onde trabalham 24 secretários executivos (23 efetivos e um cedido).

Em termos de importância social, não existem atualmente definições de competências secretariais na Universidade além da definição genérica do cargo de secretário executivo, e tampouco programas de capacitação destinados a desenvolver competências nesses profissionais. Nesse sentido, o objetivo do trabalho é apresentar uma análise das competências secretariais requeridas pela UFSC em comparação ao perfil profissiográfico da profissão. Isso permitirá identificar discrepâncias entre essas vertentes e propor estratégias que possam contribuir para o desenvolvimento de competências nos ocupantes do cargo, no contexto da Gestão por Competência, como forma de aumento do seu potencial de contribuição.

O trabalho seguirá a seguinte estrutura: Após a presente introdução, a fundamentação teórico-empírica será apresentada. Em seguida, os procedimentos metodológicos serão descritos, bem como os resultados serão analisados e discutidos. Por fim, as considerações finais serão expostas, seguidas das referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 PERFIL E COMPETÊNCIA PROFISSIONAL

As circunstâncias contemporâneas, caracterizadas por mudanças no comportamento econômico e cultural da sociedade, provocaram a reavaliação dos modelos gerenciais vigentes. Estratégias focadas no potencial de contribuição das pessoas como a principal forma de concretização dos objetivos organizacionais passaram a ajustar-se melhor ao novo contexto e ampliaram o interesse das organizações nas competências apresentadas pelos indivíduos, intensificando o debate teórico e a realização de estudos a respeito do tema.

Para melhor compreensão acerca dos fenômenos que têm orientado o rumo das organizações nessa conjuntura em que o conhecimento representa o ativo de produção mais importante, é pertinente conhecer os significados atribuídos a esse termo. Pelo menos duas grandes correntes teóricas têm se dedicado a esse objetivo (Dutra, 2004). Apesar das divergências entre ambas, é fato que o conceito está em desenvolvimento tanto da perspectiva do indivíduo quanto da organização (Le Boterf, 1995).



A primeira vertente, de origem anglo-americana, representada por autores como Boyatzis (1982), Sparrow & Bognanno (1994) e Parry (1996), está voltada a uma perspectiva tecnicista, focada em resultados, e concebe competência como um conjunto de características intrínsecas ao sujeito, que lhe permite realizar um trabalho ou lidar com uma situação de forma eficaz. Parry (1996) compreende o termo como a integração de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho em uma tarefa ou responsabilidade no trabalho, podendo ser medido em padrões e aperfeiçoado por meio de treinamento e desenvolvimento.

A segunda vertente, de origem francesa, defendida por autores como Le Boterf (1995; 1999; 2003) e Zarifian (1999; 2003), está mais associada ao comportamento do indivíduo e relaciona competência às realizações alcançadas em um determinado contexto, resultantes de processos sistemáticos de aprendizagem. Nessa linha, Le Boterf (1995; 2003) caracteriza competência como um saber agir responsável, que requer mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, em um determinado contexto profissional. Assim, depende das redes de saber em que o profissional está integrado.

No Brasil, a definição que parece ter aceitação mais ampla tanto no meio acadêmico quanto organizacional provém do estudo de autores como Dutra (2002; 2004); Fleury (2001; 2002; 2004) e Brandão (2005; 2007), os quais adotaram uma abordagem integradora para o tema, emergente da associação entre as duas linhas de estudo e sustentada pelos pilares fundamentais de Durant (2000): saber (conhecimentos); saber fazer (habilidades) e saber ser (atitudes), com foco tanto na questão contextual quanto no desempenho apresentado. Segundo Durant (2000), conhecimento refere-se ao saber acumulado ao longo da vida, que possibilita compreender o mundo a partir de interpretações; saber o que e por que fazer algo. Habilidade diz respeito à capacidade para agir de acordo com objetivos predefinidos; usar o conhecimento produtivamente, ainda que empiricamente. Atitude, por fim, significa querer fazer, ter predisposição, desejo ou intenção para realizar algo. Assim, é fortemente influenciada pela cultura e apresenta aspectos subjetivos, dificilmente mensuráveis, vinculados à satisfação individual pelo trabalho realizado. Essas três dimensões são interdependentes: não há construção de conhecimento sem ação; habilidade é vulnerável sem conhecimento e fraca sem capacidade para operar em grupo; ao mesmo tempo em que atitude perde significado na ausência de habilidade para realizar a ação. Evidencia-se que competência não pode ser reduzida a uma lista de atributos relacionados ao trabalho ou a um conhecimento ou capacidade específica (Fleury & Fleury, 2001; Fleury, 2002). Fleury (2002) expande o conceito ao associar competência às ações e significados expostos no Quadro 1:



AÇÕES	SIGNIFICADOS
Saber agir	Saber o que e por que fazer algo; saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e buscar soluções.
Saber comunicar	Conseguir compreender e transmitir informações e conhecimentos.
Saber aprender	Usar conhecimentos e experiências; rever modelos mentais e se desenvolver.
Saber se engajar e se comprometer	Saber empreender e assumir riscos; comprometer-se com os processos.
Saber assumir responsabilidades	Responsabilizar-se pelos riscos e consequências de suas ações.
Ter visão estratégica	Entender o negócio e o ambiente da organização; identificar alternativas e oportunidades.

Quadro 1 – Ações que revelam competências profissionais.
 Fonte: Elaborado pelos autores. Adaptado de Fleury (2002).

Por meio do Quadro 1 observa-se que competência engloba um conjunto de critérios, o que revela sua complexidade. Trata-se de um fenômeno multifacetado (Brandão & Borges-Andrade, 2007), que pode ser analisado e interpretado sob diferentes óticas. Segundo Zarifian (1999), as competências são reveladas nas ações das pessoas diante das situações com as quais se deparam no trabalho.

É fato que as organizações estão buscando formas de oportunizar a manifestação de competências por meio de processos de aprendizagem que elevem os conhecimentos, habilidades e atitudes individuais a elas próprias, como forma de alcançar seus objetivos nesse contexto permeado pela complexidade. Nesse contexto, o modelo gerencial, “Gestão por Competência” que será discutido na próxima seção, ganha relevância.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A articulação entre as competências individuais no âmbito da organização tende a resultar no desenvolvimento de competências coletivas, gerando um diferencial competitivo que resulta no aumento dos níveis de efetividade da organização (Pires *et al.*, 2005). A Gestão por Competência refere-se a um modelo gerencial proposto para aprimorar os desempenhos individual e organizacional a partir da manifestação de competências. Ao combinar as competências individuais apresentadas pelos sujeitos, a organização adquire base para formar suas competências essenciais (*core competencies*), as quais, segundo Alles (2005), promovem vantagem competitiva quando são



coletivas (aplicáveis a todas as áreas), institucionalizadas (assumidas por todos como uma característica própria da organização), inimitáveis (consideradas como o diferencial da organização em relação às competidoras) e duradouras (consideradas próprias por um período suficiente para o alcance dos objetivos almejados).

O modelo de Gestão por Competência tem sido altamente difundido tanto no meio acadêmico, com contribuições das áreas de Administração e Psicologia, quanto no meio organizacional, através da integração do modelo aos diversos subsistemas de gestão de pessoas. Por estar menos associado às atividades cotidianas e operacionais e mais voltado ao futuro da organização, tem apresentado consistência para substituir os atuais sistemas, na maioria baseados em cargos, os quais, segundo Albuquerque & Oliveira (2001), são ainda hoje amplamente adotados apesar de suas deficiências e desvantagens.

Na perspectiva de Pires *et al.* (2005), uma eficaz operacionalização do modelo tem como pré-requisitos a delimitação dos objetivos organizacionais, seguida da “identificação das competências essenciais que adicionem valor à estratégia da organização” (Albuquerque & Oliveira, 2001, p. 18), para que as competências necessárias ao alcance dos objetivos sejam identificadas. Também requer o mapeamento das competências individuais apresentadas pelos sujeitos – o que permitirá concluir quais competências demandam desenvolvimento, com vistas ao alinhamento entre as competências individuais e organizacionais.

O desenvolvimento de competências dependerá da capacidade e vontade humana para traduzir significados de novos conteúdos, que estimularão novos comportamentos. É importante destacar que todos os sujeitos carregam consigo competências próprias, como resultado do seu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. Igualmente, quaisquer cargos profissionais exigirão competências específicas, que variarão conforme o nível de conhecimento exigido e o grau de prioridade para a realização das atividades e serão passíveis de serem desenvolvidas ou aperfeiçoadas por meio de treinamento, desenvolvimento e educação. Por esse motivo, é imprescindível que o modelo seja desenvolvido de forma personalizada, em consonância com as especificidades e o contexto vivenciados pela organização (Brandão & Borges-Andrade, 2007).

Um dos principais desafios inerentes a esse novo modelo está em sua base: poucas organizações têm um claro posicionamento estratégico e visão acerca do seu futuro, o que dificulta a definição das competências a serem desenvolvidas. Além disso, a complexidade intrínseca à conceituação de competência, principalmente pelos aspectos subjetivos de um dos seus pilares, a atitude, prejudica a difusão do sistema. Na esfera pública a implantação e operacionalização do sistema apresentam aspectos ainda mais desafiadores, intensificados por uma “série de restrições



quanto à realização de processos seletivos em organizações públicas, que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes”, assim como pela dificuldade de construir mecanismos efetivos de motivação (Pires *et al.*, 2005, p. 23). Apesar dessas particularidades, em 2006, o Governo criou a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e a Gestão por Competência foi institucionalizada como a forma de realizar a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Brasil, 2006). Pires *et al.* (2005) realçam que a adoção da prática de gestão de pessoas com enfoque em competências no serviço público é possível. Para tanto, é essencial que haja uma mudança na filosofia predominante, em que os postos são ocupados por quem tem maior qualificação técnica, sem avaliar seu nível de adequação à função ou ao cargo.

Nesse novo cenário, em que a organização competitiva é aquela com “condições de criar um novo espaço competitivo em vez de esforçar-se por se posicionar no melhor espaço competitivo atual” (Fisher, 2002, p. 28), evidencia-se o favorecimento da introdução de um sistema baseado no desenvolvimento de competências como uma abordagem com potencial para alcançar os objetivos institucionais, ainda que a reduzida distância do surgimento desse modelo não nos permita visualizar seus resultados perfeitamente.

Diante da relevância do modelo de Gestão por Competência no contexto organizacional, cabe conhecer as competências que caracterizam o profissional de Secretariado Executivo.

2.3 SECRETÁRIO EXECUTIVO: DO CAMPO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO

Nas últimas três décadas muito se têm discutido acerca da expectativa das organizações em relação ao profissional de Secretariado Executivo. A categoria profissional tem tratado da postura e identidade da profissão, com o objetivo de adquirir espaço significativo no mercado e conquistar o reconhecimento da sociedade, enquanto a academia tem buscado, por meio de estudos científicos (Bortolotto & Willers, 2005; Nonato Junior, 2009; Durante & Fávero, 2009; Durante, 2012; D’Elia, Amorim & Sita, 2013 etc.), estabelecer uma estrutura teórica para essa área do conhecimento, de modo que os profissionais possam atuar de maneira mais bem fundamentada. Os profissionais da área, por sua vez, vêm trabalhando na reconstrução de suas competências (Bortolotto & Willers, 2005; Leal & Fiates, 2013).

No Brasil, a estruturação legal da profissão é relativamente recente. O primeiro curso de

graduação em Secretariado Executivo foi criado em 1969, pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). A profissão adquiriu formalidade em 1985, por meio da lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985 (complementada pela lei n. 9.261, de 10 de janeiro de 1996), que passou a exigir a formação em curso superior em Secretariado Executivo (ou em curso superior de quaisquer áreas do conhecimento, desde que, na data de início da vigência da lei, tenha sido comprovado o exercício efetivo da profissão por pelo menos 36 meses) para o exercício das atividades típicas de secretaria em nível superior.

Da mesma forma que outras áreas do conhecimento, como a computação e a biblioteconomia, por muito tempo o Secretariado foi considerado função administrativa complementar. Diante do elevado nível de complexidade a que as organizações foram submetidas, diversas competências foram agregadas à profissão e seu aparato técnico, tático e estratégico foi quase inteiramente reformulado (Nonato Junior, 2009). Atividades mecânicas foram gradativamente substituídas por quatro pilares que atualmente permeiam a profissão: assessoria; consultoria; gestão e empreendedorismo. Como resultado desses avanços, em 2002 a profissão foi incluída à Classificação Brasileira das Ocupações (CBO), com o objetivo de que as empresas, que comumente registravam sob outras nomenclaturas os profissionais que exerciam as atividades descritas na lei de regulamentação, não mais pudessem se esquivar de cumprir a legislação que exige formação na área. Além disso, em 2004, o MEC estabeleceu, por meio da Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005, as novas diretrizes curriculares nacionais para os cursos de graduação em Secretariado Executivo, por meio das quais foram definidas as competências que a formação na área deve possibilitar:

I – Capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixados 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 intergrupais; VII – Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca de 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 secretarias, 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).



Esse rol de competências, amparado em uma perspectiva estratégica, favoreceu o desenvolvimento de novo perfil, amparado na interdisciplinaridade, flexibilidade e resiliência, que viabilizou a sua promoção e participação na melhoria dos processos de gestão e desenvolvimento das organizações.

Bortolotto & Willers (2005) reconhecem que, devido à flexibilidade do seu perfil, suas atribuições e competências, esse profissional tornou-se “peça-chave” nas estruturas organizacionais. Por esse motivo, deve estar apto a administrar as competências relacionadas à aprendizagem e ao tratamento analítico-conceitual, bem como ter capacidade de autogerenciamento e assimilação de novas informações, comportamento autônomo e formação intelectual diferenciada.

A literatura demonstra que para atender às demandas atuais das organizações, o secretário executivo depende do domínio de diversas áreas do conhecimento, que o permita atuar como assessor executivo, consultor; gestor e empreendedor, ocupando um espaço significativo junto aos gestores, alcançando níveis elevados de autonomia, ampliando suas possibilidades profissionais e expandindo o seu campo de atuação.

Após a exposição do presente quadro teórico, que fundamentou o delineamento da pesquisa para auxiliar na compreensão do contexto do tema em estudo e, dessa forma, colaborar para o alcance do objetivo proposto, no próximo capítulo será apresentada a orientação metodológica que permitiu o desenvolvimento da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE ESTUDO E PARTICIPANTES DA PESQUISA

A abordagem adotada é predominantemente qualitativa. Aspectos quantitativos também serão considerados na interpretação dos dados. Uma série de autores considera essa combinação estratégica, pois enquanto a pesquisa qualitativa visa encontrar padrões que permitam desenvolver categorias conceituais que ilustrem, confirmem ou descartem suposições teóricas (Godoi, 2006), a quantitativa proporciona uma visão estatística da realidade social (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). A pesquisa também pode ser classificada como estudo de caso, por estar orientada para a compreensão das dinâmicas que emergem em um contexto específico; aplicada, pois é motivada



pela solução de problemas concretos, práticos e operacionais (Zanella, 2009); e descritiva, à medida que visa à descrição exata dos fatos e fenômenos ocorrem no contexto que permeia o estudo.

Os participantes da pesquisa, escolhidos por sua representatividade em relação tema em estudo, são: 23 dos 24 ocupantes do cargo de secretário executivo da UFSC; a Secretaria de Gestão de Pessoas da UFSC, a Coordenadoria do Curso de bacharelado em Secretariado Executivo da UFSC, a Presidência do Sindicato dos Profissionais de Secretariado de Santa Catarina (Sinsesc) e a Presidência do Sindicato das(os) Secretárias(os) do Estado de São Paulo (Sinsesp).

Conforme demonstra o Quadro 2, os secretários executivos da UFSC estão distribuídos em setores da Administração Central, *campi*, unidades acadêmicas e Hospital Universitário. Um dos secretários executivos não será considerado na análise por ser o pesquisador desta investigação.

ÁREA	SETOR	QUANTIDADE
Administração Central	Órgãos deliberativos centrais	3
	Gabinete da reitoria	3
	Pró-reitoria de extensão	1
	Pró-reitoria de pesquisa	1
	Secretaria de Relações Internacionais	3
	TOTAL	11 (45,83%)
Centros Acadêmicos	Direção - Centro de Ciências Agrárias	1
	Direção - Centro de Comunicação e Expressão	1
	Direção - Centro de Filosofia e Ciências Humanas	1
	Direção - Centro Tecnológico	1
	Departamento de Ciências Contábeis	1
	Programa de Pós-graduação em Ciências da Computação	1
	Programa de Pós-graduação em Enfermagem	1
	Coordenadoria do Curso de Serviço Social	1
	Coordenadoria do Curso de Engenharia de Aquicultura	1
	TOTAL	9 (37,5%)
Campi Acadêmicos	Direção - <i>campus</i> Araranguá	1
	Direção - <i>campus</i> Curitibanos	1
	Direção - <i>campus</i> Joinville	1
	TOTAL	3 (12,5%)
Hospital Universitário	Direção - Hospital Universitário	1
	TOTAL	1 (4,16%)

Quadro 2 - Distribuição dos secretários executivos da UFSC.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Onze (45,83%) dos 24 secretários executivos estão lotados na Administração Central. Há profissionais em todos os Órgãos Deliberativos Centrais e no Gabinete da Reitoria. Entretanto, há ocupantes do cargo em apenas duas (28,57%) das sete pró-reitorias e em uma (14,28%) das três secretarias. Nos centros acadêmicos estão lotados nove (37,5%) dos 24. Há ocupantes do cargo em quatro (36,36%) das onze direções dos centros e em apenas um (2,12%) dos 47 departamentos de



ensino, dois (2,81%) dos 71 programas de pós-graduação e dois (2,98%) dos 67 cursos de graduação presenciais. Três das quatro direções de *campi* (localizados nas cidades de Araranguá, Curitiba e Joinville) dispõem de secretários executivos. Há um lotado na direção do Hospital Universitário (HU) e não há secretários executivos no Colégio de Aplicação (CA) e Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI).

3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevista semiestruturada presencial com a Coordenadoria do Curso de Secretariado Executivo da UFSC e com a Presidência do Sinsesc e do Sinsesp. Essas entrevistas, associada às pesquisas bibliográfica e documental, tiveram o objetivo de conhecer o perfil profissiográfico do secretário executivo.

Para identificar as competências secretariais requeridas pela UFSC foi realizada uma entrevista semiestruturada presencial com a Secretária de Gestão de Pessoas da UFSC e foi desenvolvido um questionário estruturado com questões abertas e de múltipla escolha para aplicar aos 23 dos 24 secretários executivos da UFSC, com o objetivo de compreender o panorama e as perspectivas de atuação dos atuais ocupantes do cargo. O instrumento foi enviado aos seus endereços eletrônicos no dia 20 de novembro de 2013. O prazo para resposta foi de 14 dias e 21 dos 23 (91,30%) atenderam à solicitação.

Esses dados foram coletados por meio de cooperação voluntária dos respondentes, sem desvantagem alguma para eles, respeitando seu direito de privacidade e garantindo que as informações prestadas não seriam utilizadas para outra finalidade além desta pesquisa.

Os dados secundários, por sua vez, foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Além da consulta a obras e artigos científicos da área de Secretariado Executivo, foram acessados e analisados os seguintes documentos: leis de regulamentação da profissão; descrição do cargo de secretário-executivo no âmbito das IFES; descrição do cargo na CBO; diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo; Plano Político Pedagógico (PPP) do curso de Secretariado Executivo da UFSC e grades curriculares dos dezesseis cursos de Secretariado Executivo das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas federais e estaduais, caracterizados por região do país no Quadro 3:



REGIÃO	INSTITUIÇÃO
Norte	Universidade Federal do Amapá (Unifap) Universidade Federal de Roraima (UFRR) Universidade do Estado do Pará (Uepa)
Nordeste	Universidade Federal da Bahia (UFBA) Universidade Federal do Ceará (UFC) Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) Universidade Federal de Sergipe (UFS) Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
Sul	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro) Universidade Estadual de Maringá (UEM) Universidade Estadual de Londrina (UEL) Universidade Estadual do Paraná (Unespar)
Sudeste	Universidade Federal de Viçosa (UFV)
Centro-oeste	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso (IFMT)

Quadro 3 - IES públicas federais e estaduais que contemplam curso de Secretariado Executivo.
Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de dados da pesquisa (2014).

Os dados obtidos foram analisados e sistematizados por meio de tabelas que permitiram a sintetização das informações sobre as competências do perfil profissiográfico legalmente instituído para a profissão (campos de conhecimento) e as competências secretariais requeridas pela UFSC.

Foi realizada uma análise de conteúdo qualitativa em relação aos dados primários, de modo que pudessem ser elaboradas matrizes e tabelas que permitissem identificar e categorizar conteúdos similares ou discrepantes entre as competências do perfil profissiográfico instituído para o secretário executivo e as competências secretariais requeridas pela UFSC.

Uma análise quantitativa simples (cálculo de porcentagens de carga horária e médias) auxiliou na interpretação dos dados oriundos das grades curriculares dos cursos de Secretariado Executivo das IES públicas federais e estaduais, para que se pudesse compreender em que proporção os campos do conhecimento abrangidos pelos cursos refletem na formação e perfil desse profissional; assim como nos dados obtidos dos questionários aplicados aos secretários executivos da UFSC, para que se pudesse precisar a relação entre a formação desses profissionais e as atividades que desempenham na UFSC.

Por referir-se a um estudo de caso, a pesquisa compreendeu apenas o contexto das competências secretariais na UFSC. Assim, apesar da semelhança entre essa e as demais IFES, a generalização de resultados está parcialmente restrita. O estudo também está submetido à limitação temporal, que compreendeu o segundo semestre de 2013.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 O PERFIL PROFISSIONAL DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

A intensificação da complexidade dos processos, dinamicidade e diversidade que caracterizam o cenário organizacional contemporâneo levaram o secretário executivo a desenvolver novo perfil, condizente com esse contexto. Os representantes dos órgãos de classe reforçaram essa realidade ao apresentarem sua perspectiva quanto às mudanças observadas nos últimos anos. Segundo a presidente do Sinsesc,

Nesta década, os conceitos de excelência, ética, visão holística, trabalho em equipe, empreendedorismo, comprometimento com os resultados da empresa, entendimento da necessidade de constante aperfeiçoamento, visão do mundo dos negócios e parceria com todos os profissionais que integram a organização contemplam uma visão clara do perfil profissional do secretário.

A presidência do Sinsesp complementa que atualmente os secretários se envolvem mais nos diversos assuntos relacionados à organização, dão suporte à questão estratégica, fazem propostas e assumem responsabilidades complexas. A coordenação do curso de Secretariado Executivo da UFSC, por sua vez, realça que pode observar uma mudança positiva no perfil do profissional. Em suas palavras:

Esse profissional não é mais visto como o que atende telefonemas, anota recados e desenvolve atividades clericais. Ele assume um cargo de importância, participa das tomadas de decisão e promove mudanças, em função de sua formação. [...] Algumas atividades clericais ainda acontecem, mas mesmo essas não são as mesmas. Um secretário com formação procurará mecanismos para otimizar a agenda do chefe, organizará um evento que não será informal e terá um planejamento que contribuirá para a eficácia na execução dessas tarefas.

As verbalizações dão suporte à caracterização do profissional como assessor executivo, consultor, gestor e empreendedor, bem como demonstram a relevância da formação e aperfeiçoamento como forma de obter os domínios científicos, tecnológicos e estratégicos requeridos ao campo de atuação e especificidades do contexto em que se insere.

Por meio de uma análise dos currículos dos 16 cursos de Secretariado Executivo das universidades públicas brasileiras foi possível identificar os campos do conhecimento e áreas



descritas no Quadro 4 como responsáveis pela formação do profissional no Brasil, também representando o perfil contemporâneo da profissão.

CAMPOS DO CONHECIMENTO	PRINCIPAIS ÁREAS ABRANGIDAS
<p>Princípios administrativos e organizacionais 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.</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 macroanálise organizacional; marketing empresarial; chefia e liderança; processo decisório; conflito e negociação; elaboração de projetos; economia brasileira; economia do setor público.</p>
<p>Gestão secretarial Funções e atuação do secretário executivo no gerenciamento de recursos em diversas áreas da organização: assessoria, gestão de pessoas, contábil, comercial, marketing etc.</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 Organização como contexto social; problemas organizacionais relacionados à gestão de pessoas; interação do indivíduo com a organização; poder nas organizações; administração de conflitos.</p>	<p>Psicologia organizacional; relações interpessoais; dinâmica de grupo; comportamento organizacional; comunicação empresarial.</p>
<p>Língua vernácula e redação de documentos 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.</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 Desenvolvimento da compreensão e produção escrita em línguas estrangeiras; prática da expressão oral em línguas estrangeiras; tradução e versão de línguas estrangeiras, com ênfase no contexto organizacional.</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 espanhola; espanhol empresarial; redação comercial em espanhol; técnicas de tradução em espanhol; língua francesa; língua brasileira de sinais.</p>
<p>Gestão contábil e matemática 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.</p>	<p>Gestão contábil para secretariado; análise contábil e orçamentária; matemática elementar; administração financeira; matemática comercial e financeira; mercado financeiro e de capitais; estatística; lógica.</p>

<p>Tecnologia da informação e comunicação Recursos tecnológicos que interferem e medeiam os processos informacionais e comunicativos da organização, proporcionando por meio das funções de <i>hardware</i>, <i>software</i> e telecomunicações a automação e comunicação desses processos.</p>	<p>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.</p>
<p>Relações Internacionais Relações políticas, sociais e econômicas entre atores internacionais; cadeia de diversos assuntos de ordem internacional como globalização, soberania, sustentabilidade, desenvolvimento econômico, direitos humanos etc.</p>	<p>Comércio exterior; relações internacionais; introdução a atividades turísticas e hoteleiras.</p>
<p>Direito Sistema de normas de conduta criado e imposto por um conjunto de instituições para regular as relações sociais.</p>	<p>Instituições de direito público e privado; direito empresarial; legislação social e direito do trabalho.</p>
<p>Sociologia, filosofia, história e ética 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.</p>	<p>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.</p>
<p>Áreas e atividades práticas complementares Demais áreas que complementam a epistemologia e o desempenho da profissão de Secretário Executivo.</p>	<p>Formação independente; teoria geral do secretariado; pesquisa aplicada ao Secretariado; metodologia e técnicas de pesquisa; estágio profissionalizante; trabalho de conclusão de curso.</p>

Quadro 4 – Campos do conhecimento e áreas dos cursos de Secretariado Executivo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os campos emergentes demonstram que o perfil instituído para o profissional é genérico e multidisciplinar: contempla um conjunto de saberes e conhecimentos de ordem científica, técnica, ética e social, que lhe permite contribuir para o aperfeiçoamento da qualidade e produtividade das organizações.

Algumas ponderações podem ser realizadas a partir dos currículos analisados: Os cursos analisados apresentam diferentes enfoques, o que pode implicar na formação profissional de seus egressos. Dos 16, oito (50%) estão vinculados a departamento de Administração ou Ciências Sociais Aplicadas (UFC, UFPE, UFBA, UFPB, Unioeste, UEL, Unespar, Unicentro), quatro (25%) a departamento de Letras/Línguas Estrangeiras ou Ciências Humanas (Unifap, UFV, UFSC e Uem) e quatro (25%) a um departamento próprio de Secretariado Executivo (UFS, UFRR, IFMT, Uepa).



Entretanto, com raras exceções, todos apresentaram um padrão de comportamento relativamente homogêneo, estando a maioria voltada aos campos de princípios administrativos e organizacionais; línguas estrangeiras e áreas e atividades práticas complementares.

Todos os cursos analisados, exceto o da UFPE, contemplam disciplinas obrigatórias de línguas estrangeiras, em especial Inglês e Espanhol. Duas (UFV e Uem) também contemplam disciplinas obrigatórias de Língua Francesa. Como optativas, foram encontradas disciplinas de Inglês, Espanhol, Francês, Libras, Alemão, Italiano e Grego. No entanto, segundo dados do E-MEC (2014), apenas uma (6,25%) concede o título de secretário executivo bilíngue e duas (12,5) concedem o título de secretário executivo trilíngue (Uepa e Uem).

Também se observou que os campos psicologia organizacional, língua vernácula e redação de documentos e tecnologia da informação e comunicação apresentam percentuais de carga horária obrigatória baixos se comparados aos campos princípios administrativos e organizacionais, línguas estrangeiras e outras áreas e atividades práticas complementares.

Além disso, apesar de grande parte das organizações estarem atualmente inseridas em processos de internacionalização, apenas oito dos 16 cursos (50%) apresentam pelo menos uma disciplina do campo de relações internacionais, ocupando carga horária de disciplinas obrigatórias quase insignificante (1,08% na média de todas os cursos e máximo de 3,07%, na UFC). Bonzanini (2011) faz uma reflexão acerca da relação do secretário executivo com a internacionalização e a globalização. Segundo a autora, esse profissional tem um papel fundamental nesse contexto, pois com a otimização de seus serviços passa a ser mediador de relações internacionais. Nesse sentido, a baixa carga horária identificada na pesquisa contradiz uma demanda emergente no contexto organizacional contemporâneo.

Evidenciou-se que o campo de gestão secretarial, que contempla disciplinas diretamente relacionadas às atribuições do profissional (como técnicas secretariais; assessoria executiva e consultoria organizacional e planejamento e organização de eventos) parece não ser prioritário nas grades curriculares, sendo a média de carga horária de todos os cursos analisados baixa (12,90%). O principal motivo parece ser reflexo da dependência do Secretariado em relação a áreas que o complementam, como Administração e Letras, o que o torna um subdomínio fragmentado. Segundo Nonato Junior (2009), a Administração é uma ciência social aplicada que tem inspirado o avanço do conhecimento em Secretariado. Entretanto, as assessorias executivas devem buscar estabelecer um objeto de estudo próprio e integrado, assim como o surgimento de uma identidade acadêmica fortalecida para a profissão.

Para atender às atuais demandas, os secretários devem apresentar uma série de



competências técnicas e comportamentais. É fato que eles têm buscado aperfeiçoamento profissional constante, que proporciona um melhor nível de qualificação e os condicionam a conquistar espaços mais significativos e estratégicos. Todavia, considerando-se que atitudes são mais dificilmente acessíveis e desenvolvíveis (Spencer & Spencer, 1993), e diante do alto nível de exigência das organizações em relação a competências comportamentais, é relevante que os cursos encontrem estratégias para focarem em campos do conhecimento como psicologia organizacional e sociologia, filosofia, história e ética, desenvolvendo competências como “iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional” (Brasil, 2005).

O Secretariado Executivo apresenta limitações típicas de uma ciência em construção, que tendem a ser superadas a partir da inquietação dos profissionais e da realização estudos científicos que favoreçam sua emancipação. O que se observa é uma ampla perspectiva de atuação para esses profissionais; eles vêm adquirindo cada vez mais a capacidade de ler, interpretar, analisar e criticar o ambiente organizacional nos quais estão inseridos, assim como as atribuições e responsabilidades que lhe competem, formando, assim, um perfil profissiográfico condizente com as complexas demandas contemporâneas.

4.2 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS REQUERIDAS PELA UFSC

O cargo de secretário executivo foi criado no âmbito das IFES durante o processo de enquadramento previsto no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE). Na ocasião, os servidores que desempenhavam as funções típicas de Secretariado e que tinham diploma de nível superior em quaisquer áreas do conhecimento foram beneficiados pela Lei n. 7.377/85 e passaram a ocupar o cargo de secretário executivo.

Somente após a implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), por meio da Lei n. 11.091, de 11 de janeiro de 2005, foi autorizada a realização de concursos públicos para o cargo. Os profissionais da área, que atuavam prioritariamente no setor privado, passaram a também desenvolver suas atribuições no contexto organizacional da educação superior pública.

Apesar da quantidade representativa de profissionais da área atuando nessas organizações em todo o Brasil (segundo o MEC em novembro de 2013 havia 1.478 cargos ocupados e 211



vagos), poucos estudos acadêmicos demonstram a forma como suas atribuições foram adequadas a esse contexto.

O Ofício n. 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005, estabelece como atividades típicas do cargo: assessoramento a direções; atendimento a pessoas; gerenciamento de informações; elaboração de documentos; controle de correspondências; organização de eventos e viagens; supervisão de equipes de trabalho e arquivamento de documentos; além de tarefas da mesma natureza e nível de complexidade, associadas ao ambiente organizacional em que o profissional está inserido (Brasil, 2005). Esse documento serve para direcionar a definição de atribuições dos profissionais da área de todas as IFES. No entanto, sabe-se que cada uma dessas organizações apresenta particularidades oriundas do seu contexto cultural e socioeconômico. Além disso, quaisquer cargos exigirão competências específicas, que variarão conforme o nível de conhecimento exigido e o grau de prioridade para a realização das atividades e serão passíveis de serem desenvolvidas ou aperfeiçoadas por meio de treinamento, desenvolvimento e educação. Partindo-se do pressuposto de que existem competências específicas às funções secretariais dos servidores que assessoram os dirigentes da UFSC, é pertinente que se busque identificá-las e analisá-las.

Buscou-se primeiramente conhecer o panorama dos ocupantes do cargo na instituição, por meio das categorias formação e aperfeiçoamento profissional, distribuição, mudança de setor e função de chefia, para então serem identificadas as competências requeridas ao seu cargo.

Formação e aperfeiçoamento profissional

A maioria dos 24 ocupantes do cargo (75%) é graduada em universidades públicas federais (17 na UFSC e um na UFC) e em cursos de Secretariado Executivo (91,66%). Os demais secretários (8,33%) foram enquadrados na carreira com amparo das leis de regulamentação. Apesar de o cargo exigir apenas graduação, a maioria dos 21 respondentes cursa (33,33%) ou concluiu (38,09%) especialização e 14,28% cursaram mestrado. Uma parcela significativa dos respondentes (76,19%) realizou curso de capacitação ou aperfeiçoamento profissional em 2013, com temas relacionados principalmente a expressão oral e escrita da língua portuguesa (redação oficial, acordo ortográfico e revisão gramatical, leitura crítica e produção textual etc.) e tecnologia da informação (*PowerPoint*, *Moodle* etc.), oferecidos pela própria Instituição ou por escolas de Administração Pública.

Verifica-se que esses profissionais têm buscado formação e aperfeiçoamento profissional, que proporcionam melhor nível de qualificação e os condicionam a conquistar espaços mais



significativos em seu ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que contribuem para a consecução dos objetivos organizacionais. No entanto, observa-se que não há na Instituição planejamento para o desenvolvimento das competências específicas requeridas aos ocupantes do cargo. Segundo a Secretária de Gestão de Pessoas:

Não existem, ainda, cursos de capacitação pensando nas necessidades para o cargo de secretário executivo. Existe um interesse em desenvolver cursos pensando a gestão por competência para poder atender mais especificamente às necessidades inerentes a cada cargo, não somente para o cargo de secretário executivo, como também outros cargos técnicos. Mas, infelizmente, não houve, ainda, um avanço nesse sentido.

A manifestação da Secretária confirma a dificuldade intrínseca ao estabelecimento de uma política de desenvolvimento de pessoal baseada em competências nas IFES, oriunda principalmente: das restrições na realização dos processos seletivos, que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes; da definição de metodologias aplicáveis ao mapeamento de competências que sirvam para identificar as necessidades de formação e capacitação; das condições para elaborar programas de formação e capacitação baseados em competências; e das limitações na avaliação de desempenho e construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores (Pires *et al.*, 2005; Carvalho *et al.*, 2009).

Distribuição

Há ocupantes do cargo em duas (28,57%) das sete pró-reitorias e em uma (14,28%) das três secretarias: um índice relativamente baixo se considerada a sua atribuição de assessorar dirigentes de alta hierarquia. Há secretários executivos em apenas quatro (36,36%) das 11 direções de centro, um (2,12%) dos 47 departamentos de ensino, dois (2,81%) dos 71 programas de pós-graduação e dois (2,98%) dos 67 cursos de graduação presenciais. Três das quatro direções de *campi* (localizados nas cidades de Araranguá, Curitibanos e Joinville), dispõem de secretários executivos, assim como a direção do HU. Todavia, não há profissionais da área no CA e NDI. Segundo a Secretária de Gestão de Pessoas:

Assumimos a Secretaria de Gestão de Pessoas em maio de 2012. Na ocasião, a maioria dos secretários executivos da UFSC já havia sido contratada e lotada. Segundo consta, os critérios estabelecidos à época obedeciam as demandas apresentadas por cada centro ou unidade [...]. Os poucos secretários que assumiram durante a atual gestão foram alocados

em setores estratégicos da Administração Central [...].

Os dados demonstram que os profissionais foram distribuídos desigualmente, devido a uma ausência de critérios para sua lotação, diretamente associada ao desconhecimento de suas competências e reais necessidades de cada setor. Isso porque até 2008, quando o primeiro secretário executivo ingressou na Instituição, as atividades de assessoria eram desenvolvidas por profissionais de outras áreas e de cargos genéricos (como assistente em administração), a comunidade universitária desconhece a existência do cargo e suas atribuições. Inclusive, muitos dirigentes dos setores em que os secretários executivos estão lotados não sabiam que seus assessores eram ocupantes do cargo de secretário executivo (Leal & Fiates, 2013).

Esse quadro é intensificado pelo baixo número de secretários executivos na Instituição se comparado à grande quantidade de cargos técnicos ocupados. Considera-se necessária uma articulação entre a área de gestão de pessoas, que deve desenvolver uma política sensibilizadora acerca das atribuições dos diversos cargos da carreira técnico-administrativa; os gestores dos órgãos onde os profissionais estão lotados, que devem ser proativos para compreender as competências do cargo e aumentar o seu potencial de contribuição; e os próprios ocupantes do cargo, que devem buscar recursos que os transformem em elementos estratégicos, contribuindo para o profissionalismo da Instituição.

Mudança de setor

Dos 21 respondentes, 33,33% saíram dos setores em que haviam sido inicialmente lotados para trabalhar em outros locais da Instituição. Foram apresentados os seguintes motivos: não exerciam as atribuições do cargo e se sentiam desmotivados; tinham interesse em desenvolver atividades que pudessem ser mais desafiadoras; tinham vontade de aprender mais, conhecer novos procedimentos e expandir relacionamentos; receberam convites para assumir chefia; tinham motivos pessoais. Um dos secretários relata:

Fui inicialmente lotada em uma coordenadoria de curso. No entanto, não via sentido na lotação de uma secretária executiva em uma coordenadoria, tendo em vista que nesse tipo de setor trabalha-se somente com atendimento a alunos. Sentia como se a UFSC não soubesse extrair o potencial de seus servidores e sentia-me subvalorizada. O ambiente nesse setor era muito amigável entre chefia e servidores, porém, não sentia que era necessária formação para estar ali. Procurei, então, por outros setores em que realmente houvesse a necessidade de uma secretária executiva, e acabei encontrando o setor atual, no qual me sinto mais desafiada e contribuo mais, a partir da formação que possuo.



Sobre esse ponto a Secretária de Gestão de Pessoas comenta:

Me recorde de casos de insatisfação por parte de alguns secretários executivos em função não somente de atividades que estavam desenvolvendo, como também do local onde desenvolviam suas atividades de trabalho, e ainda por desentendimento com a chefia, culminando em solicitação de remoção.

Conclui-se que a decisão de mudar de setor de trabalho por iniciativa dos próprios secretários executivos é em parte reflexo da ausência de critérios na sua distribuição, resultando em prejuízos tanto para os profissionais quanto para a Universidade.

Função de chefia

Dos 21 respondentes, 38,09% ocupam a função de coordenador de apoio administrativo e 19,04% de chefe de expediente. Os demais não ocupam quaisquer funções. A função de assistente de direção, que se enquadra totalmente às atribuições do profissional, não é ocupada por nenhum secretário executivo e sim por ocupantes de diversos outros cargos. Evidencia-se que as atribuições previstas para o coordenador de apoio administrativo também são bastante similares às competências do secretário executivo. Entretanto, as atividades desempenhadas pelos ocupantes dessa função variam significativamente mesmo nos setores de natureza semelhante, sendo que em apenas em dois casos esses profissionais são também responsáveis pela administração financeira. Além disso, alguns desempenham as atribuições do coordenador de apoio administrativo sem ocupar a função, o que evidencia a proximidade entre suas atribuições, reafirma a falta do necessário mapeamento das atividades dos setores e tende a resultar em fator desmotivacional para alguns ocupantes do cargo.

Competências secretariais requeridas

As competências secretariais requeridas pela UFSC, emergentes dos dados, puderam ser categorizadas em técnicas e comportamentais. Entre as competências técnicas, as mais recorrentes foram: conhecimento dos trâmites, norma e resoluções; domínio da norma padrão culta; elaboração de documentos e utilização de recursos e *softwares* de comunicação e informação disponíveis. Entre as competências comportamentais, destacaram-se: Comprometimento, resiliência/flexibilidade/adaptação; ética profissional e iniciativa/proatividade. O Quadro 5



apresenta as competências necessárias para o desenvolvimento das atribuições, reveladas pelos próprios respondentes.

DIMENSÕES	COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS
Competências Técnicas	Noções de administração pessoal e financeira; técnicas secretariais; conhecimento de trâmites, normas e resoluções; coordenação de eventos e ações cerimoniais e protocolares; mediação de conflitos; domínio da norma padrão culta; redação oficial; administração do tempo; utilização de recursos e <i>softwares</i> de comunicação e informação disponíveis; raciocínio lógico; gestão de arquivos e processos; conhecimento de línguas estrangeiras.
Competências Comportamentais	Comprometimento; flexibilidade/resiliência/adaptação; empatia; bom relacionamento interpessoal; ética profissional; liderança; paciência; equilíbrio emocional; bom humor; iniciativa/proatividade; bom senso; postura; calma; profissionalismo; trabalho em equipe; discricção; capacidade de comunicação; habilidade para resolver problemas; criatividade.

Quadro 5 - Competências técnicas e comportamentais requeridas aos secretários executivos da UFSC.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados revelam que para realizar seu trabalho, esses profissionais devem apresentar uma série de competências técnicas e comportamentais. Conclui-se que a instituição apresenta processos complexos que demandam a assessoria de secretários executivos, mas não está inteiramente apta a aproveitar seu potencial de contribuição. De modo geral, os respondentes consideram que, dos campos de conhecimento responsáveis pela formação do profissional de Secretariado Executivo no Brasil, os descritos no Quadro 6 são imprescindíveis ao bom desempenho de suas funções.

CAMPOS DO CONHECIMENTO	PRINCIPAIS ÁREAS
Princípios administrativos e organizacionais	Administração pública; processo decisório; conflito e negociação; organização, sistemas e métodos.
Gestão secretarial	Gestão secretarial; técnicas secretariais; assessoria executiva e consultoria organizacional; administração e assessoria em relações públicas; planejamento e organização de eventos, cerimonial e etiqueta.
Psicologia organizacional	Relações interpessoais; comportamento organizacional.
Língua vernácula e redação de documentos	Produção textual acadêmica; norma padrão escrita; redação oficial e empresarial.
Tecnologia da informação e comunicação	Informática para secretariado; tecnologia da informação; novas tecnologias; administração de sistemas de informação e bancos de dados.

Quadro 6 - Campos do conhecimento fundamentais para o cargo de secretário executivo da UFSC.
Fonte: Elaborado pelos autores.



Cabe destacar que a maior parte dos campos relatados como fundamentais para o desempenho de suas funções não são prioritários nos cursos de Secretariado Executivo analisados, como demonstra o Quadro 4. Gestão secretarial, psicologia organizacional, língua vernácula e redação de documentos e tecnologia da informação e comunicação apresentam baixos percentuais de carga horária obrigatória se comparados às áreas de princípios administrativos e organizacionais, línguas estrangeiras e outras áreas e atividades práticas complementares. Esse quadro sugere uma discrepância entre o perfil profissiográfico do secretário executivo e as competências secretariais requeridas pela UFSC.

A comparação com o curso de Secretariado Executivo da UFSC, que 17 (70,83%) dos 24 ocupantes do cargo na Instituição cursaram, é ainda mais destoante. O curso apresenta uma grade curricular com apenas 72 horas (3,04%) de disciplinas de gestão secretarial e psicologia organizacional; 180 horas (7,61%) de língua vernácula e redação de textos e 108 horas (4,56%) de tecnologia da informação e comunicação. A maior parte do currículo obrigatório do curso é de língua inglesa (1.086 horas – 45,93% do curso), por estar inserido no Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras. Contrariamente, apenas três (12,50%) dos secretários executivos da UFSC, lotados na Secretaria de Relações Internacionais, afirmaram depender totalmente do conhecimento em línguas estrangeiras para o desempenho de suas funções. Além disso, disciplinas como organização de eventos, diretamente vinculadas ao trabalho do secretário executivo, são atualmente oferecidas apenas como optativas. Possivelmente por esse motivo apenas 9,52% concordaram totalmente e 47,61% concordaram em parte que o curso de Secretariado Executivo foi essencial para o desenvolvimento das competências requeridas para o cargo.

Constatou-se, ainda, que na percepção de uma parte significativa dos respondentes (66,66%), para o cargo que ocupam, as competências comportamentais (querer fazer) são em parte mais importantes do que as competências técnicas (saber fazer), o que revela a importância do fator motivacional no contexto em que atuam. Foram 14,28% os que concordaram totalmente e 47,61% concordaram em parte que têm fácil acesso, por meio da Instituição, à capacitação e treinamentos. Assim, acredita-se que o que falta é a identificação das corretas competências secretariais a serem desenvolvidas. Concordaram totalmente 23,80% e 66,66% concordaram em parte que desempenham atividades com alto nível de complexidade em termos de interpretação, sintetização, organização e responsabilidade, realçando a importância para a Instituição de servidores que possam acompanhar o seu intenso processo de expansão, vivenciado por conta da “ampliação de



matrículas, cursos, *campus*, infraestrutura, servidores docentes e técnico-administrativos” (Brasil, 2014).

Os resultados demonstram a necessidade de que os secretários executivos da UFSC estejam inseridos em planos de formação e capacitação voltados ao desenvolvimento das competências requeridas pelos setores onde trabalham, para que seu potencial de contribuição seja devidamente aproveitado e eles tenham condições de contribuir com resultados organizacionais. Considerando a PNPD implantada por meio do Decreto n. 5.707/2006, que definiu a Gestão por Competência como a forma de desenvolver competências nos servidores, a Universidade deve participar de estudos que lhe permitam superar as limitações intrínsecas a esse modelo, como forma de alcançar seus objetivos e ao mesmo tempo motivar os profissionais inseridos em seu contexto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou identificar as competências secretariais requeridas pela UFSC e compará-las ao perfil profissiográfico instituído para o profissional de Secretariado Executivo, no contexto da Gestão por Competência, considerando a implantação da nova política de desenvolvimento de pessoal nas organizações públicas por meio do Decreto n. 5.707/2006, assim como a consistência desse modelo para substituir os atuais sistemas de gestão de pessoas, por estar menos associado às atividades cotidianas e operacionais e mais voltado ao futuro da organização.

Entre as competências secretariais técnicas requeridas, as mais recorrentes foram: conhecimento dos trâmites, norma e resoluções da Universidade; domínio da norma padrão culta; elaboração de documentos e utilização de recursos e *softwares* de comunicação e informação disponíveis. Entre as competências comportamentais, destacaram-se: comprometimento, resiliência/flexibilidade/adaptação; ética profissional e iniciativa/proatividade. Apesar da necessidade de uma análise mais detalhada das competências requeridas a cada setor da Instituição, observou-se um padrão relativamente homogêneo em relação aos campos do conhecimento mais utilizados pelos ocupantes do cargo para o bom desenvolvimento de suas funções: princípios administrativos e organizacionais; gestão secretarial; psicologia organizacional; língua vernácula e redação de textos e tecnológica da informação e comunicação.

Evidenciou-se que a maior parte desses campos não são prioritários nos cursos de Secretariado Executivo das universidades públicas brasileiras. Gestão secretarial, psicologia organizacional, língua vernácula e redação de documentos e tecnologia da informação e



comunicação apresentam percentuais de carga horária acumulada relativamente baixos se comparados às demais áreas. Um dos motivos parece estar expresso na dificuldade em se articular as diversas subáreas do Secretariado como um objeto de estudo integrado, fortalecida em parte pelo vínculo/dependência de alguns cursos a departamentos de letras/línguas estrangeiras ou administração, assim como pelo fato de haver poucos professores graduados em Secretariado Executivo nos quadros de docentes, que tenham de fato atuado na área em sua carreira, comprometendo a produção intelectual na área.

Os campos de línguas estrangeiras; gestão contábil e matemática; relações internacionais; direito; sociologia, filosofia, história e ética, apesar de fazerem parte da formação do profissional no Brasil, com algumas exceções não são devidamente aproveitados nos profissionais pela Instituição. Identificou-se que as tarefas desempenhadas por esses profissionais estão mais relacionadas às demandas dos setores em que trabalham do que ao cargo que ocupam, assim como se percebeu uma ausência de critérios para a distribuição desses profissionais na Universidade, realçada pela quantidade de secretários executivos que trocaram de setor por não estar desenvolvendo as atividades típicas de seu cargo.

Os secretários que exercem atribuições mais amplamente relacionadas às competências da profissão são os ocupantes da função de coordenador de apoio administrativo. Ainda assim, os secretários que ocupam essa função têm atribuições com diferentes níveis de responsabilidade, sendo que apenas uma parcela mínima é responsável pela administração de recursos financeiros. Positivamente, a maioria afirmou desempenhar atividades com alto nível de complexidade em termos de interpretação, sintetização, organização e responsabilidade, o que vem ao encontro do novo perfil instituído para o profissional de Secretariado Executivo. Verificou-se uma perspectiva favorável no fato de que a maioria considera ter fácil acesso a treinamentos que permitem o desenvolvimento de novas competências. Entretanto, não há um planejamento para o desenvolvimento de competências que se alinhem aos objetivos organizacionais; as escolhas são feitas conforme as necessidades identificadas pelos próprios sujeitos e não a partir do contraste entre as competências apresentadas e as exigidas, que correspondem efetivamente aos pontos que devem ser desenvolvidos ou aperfeiçoados.

O desenvolvimento de novas competências não depende apenas do profissional, mas igualmente dos gestores e das estruturas organizacionais em que eles estão inseridos. Considerando que quaisquer cargos profissionais exigirão competências específicas, que variarão conforme o



nível de conhecimento exigido e o grau de prioridade para a realização das atividades, acredita-se que o potencial de contribuição dos secretários executivos da UFSC poderá ser mais bem aproveitado a partir do estabelecimento da Gestão por Competência como modelo de gestão de pessoas, por estar menos associado às atividades cotidianas e operacionais e mais voltado ao futuro da organização.

Ainda que as organizações públicas não estejam adaptadas à Gestão por Competência, elas devem dar continuidade a ações voltadas ao uso desse referencial na formação e capacitação profissionais (Carvalho *et al.*, 2009). Diversas ações que favoreçam o cargo de secretário executivo na UFSC podem ser desenvolvidas, como uma política sensibilizadora acerca das atribuições dos diversos cargos da carreira técnico-administrativa por parte do órgão de gestão de pessoas; bem como a realização de encontros que visem à discussão do papel dos secretários executivos e suas atribuições no contexto da Instituição, os quais podem ser fomentados pelos próprios profissionais. Como exemplo, tem-se a Universidade Federal do Pará (UFPA), que em setembro de 2013 realizou o “1º Encontro de Competências Secretariais nas IFES” com o objetivo de discutir as competências exigidas do profissionais de Secretariado nas IFES, por meio do intercâmbio de informações, socialização de conhecimentos sobre Gestão Secretarial na instituições e integração institucional. Nesse contexto, recomenda-se ainda que as atribuições do cargo na UFSC sejam revisadas, de modo a alocar os profissionais de Secretariado Executivo que requeiram as competências que eles apresentam.

Finalmente, os resultados demonstram que a perspectiva de atuação para esse profissional no contexto da UFSC é significativamente promissora, devido ao aumento gradual do nível de complexidade evidenciado nos processos organizacionais da Instituição e no perfil profissiográfico instituído para o secretário executivo, assim como ao alto nível de formação e capacitação apresentado pelos atuais ocupantes do cargo. Várias são as possibilidades desses profissionais nesse ambiente, haja vista o seu caráter multifuncional, que viabiliza sua atuação em organizações dos mais diversos segmentos.

Com as competências requeridas devidamente aperfeiçoadas, acredita-se que ele apresentará potencial para atuar junto às lideranças na execução de metas e objetivos organizacionais, assim como para desempenhar atividades estratégicas de alta relevância para a Instituição, sendo capaz de atuar como intelectual em sua área de atuação, lendo, interpretando, analisando e criticando o ambiente em que está inserido.



REFERÊNCIAS

- Albuquerque, L. & Oliveira, P. (2001) Competências ou cargos: Uma análise das tendências das bases para o instrumental Recursos Humanos. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, vol. 8, n. 4, out-dez.
- Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid, Espanha: Pearson Educación S. A.
- Bíscoli, F. (2005) Em busca do espaço profissional secretário executivo: Um ensaio descritivo do contexto das universidades. *Revista Expectativa*. vol. 4. n. 4.
- Bonzanini, S. (2011) O profissional de secretariado executivo nas relações internacionais. *Congresso Internacional de Secretariado Executivo*. São Paulo.
- Bortolotto, M & Willers, E. (2005) Profissional de Secretariado Executivo: Explicação das principais características que compõem o perfil. *Revista Expectativa*. vol. 1 n. 4.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Brandão, H. (2005) O que é gestão por competências? (Capítulo). In: Pires *et al.* *Gestão por competências em organizações do governo*. Brasília: Ed. Enap, pp. 13-22.
- _____. (2007) Competências no trabalho: Uma análise da produção científica brasileira. *Estudos de Psicologia*. n. 12, pp. 149-158.
- Brandão, H. & Borges-Andrade, J. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: Para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie*. São Paulo, vol. 8, n. 3, pp. 32-49.
- Brasil. *Classificação Brasileira de Ocupações*.
- _____. *Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006*.
- _____. *Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985*.
- _____. *Lei n. 9.261, de 10 de janeiro de 1996*.
- _____. *Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005*.

_____. *Ofício n. 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005.*

_____. *Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005.* Ministério da Educação, 2005.

_____. *Processo n. 23480.03349-2013/12.* Ministério da Educação, 2013.

Carvalho, A. *et al.* (2009). *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação.* Brasília: Enap.

Carvalho, M. & Andrade, R. (1999). *Proposta de diretrizes curriculares dos cursos de Secretariado Executivo.* Ministério da Educação. Secretaria de Ensino Superior. Brasília: MEC, 1999.

Cruz, C. (2008) *Profissionais graduados em Secretariado Executivo e Letras atuando como secretários executivos na administração pública indireta: instituições federais de ensino superior mineiras.* Monografia. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa.

Custódio, C. Ferreira, F. & Silva, L. (2008). O profissional de secretariado na gestão pública: Um estudo de caso na faculdade de medicina da Universidade Federal do Ceará (UFC). *Secretariado Executivo em Revista.* n. 4. pp. 88-101.

D'Elia, B., Amorim, M. & Sita, M. (2013). *Excelência no Secretariado.* São Paulo: Editora Ser Mais.

Durante, D. (2012) (org.). *Pesquisa em Secretariado: Cenário, perspectivas e desafios.* Santa Maria: UPF Editora.

_____. (2000). Forms of Incompetence. In: Sanchez, R. & Heene, A. *Theory Development for Competent-Based Management.* Greenwich, CT: JAI Press.

Durante, D. & Fávero, A. (2009) (orgs.). *Gestão secretarial: formação e atuação profissional.* Santa Maria: UPF Editora.

Dutra, J. (2002) *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.* São Paulo: Atlas.

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

Fisher, A. (2002) Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. pp. 11-34. In: Fleury, M. *As pessoas na organização.* São Paulo: Editora Gente.

Fleury, A. & Fleury, M. (2001) Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea.* Edição Especial, pp. 183-196.

Revista de Gestão e Secretariado - GeSec, São Paulo, v. 5, n. 3, p 143-174, set./dez. 2014.

- Fleury, M. (2002) A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: Fleury, M. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- _____. (2004) Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*. vol. 44. n. 1. pp. 44-57. jan-mar.
- Godoi, A. (2006) Estudo de caso qualitativo. In: Godoi, C.; Bandeira-de-Melo, R. & Silva, A. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, pp. 115-146. 2006.
- Leal, F. & Fiates, G. (2013). Competências dos secretários executivos de uma universidade pública federal: Uma análise a partir da perspectiva dos gestores. *Revista de Gestão e Secretariado*. vol. 4. n. 3. pp. 30-57. São Paulo.
- Le Boterf, G. (1995) De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: *Les éditions d'organisations*. Paris: Quatrième Tirage.
- _____. (1999) *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation.
- _____. (2003) *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Martins, E. & Bartallo, L. (2010); A função de secretário executivo em uma instituição de ensino superior: A competência informacional nos aspectos gerenciais da profissão. *1º Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo*. Toledo (PR), 4-6 nov 2010. Unioeste, campus de Toledo.
- Nonato Junior, R. (2009) *Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo: A fundação das ciências da assessoria*. Fortaleza: Expressão Gráfica.
- Oliveira, P. Minetti, L. & Oliveira, L. (2012). Qualidade de vida no trabalho: Um enfoque no profissional de Secretariado Executivo de uma Instituição Federal de Ensino Superior. *Revista de Gestão e Secretariado*. vol. 3. n. 2.
- Oliveira, L. & Moraes, G. (2013). Panorama do cargo de Secretário Executivo na Universidade Federal de Santa Maria. *XII SEMISEC*.
- Parry, S. (1996) *The quest for competencies*. Training. vol. 33 n. 7 p. 48-56.
- Pires, A. et al. (2005) *Gestão por competências em organizações do governo*. Brasília: Enap.



- Saunders, M. Lewis, P. & Thornhill, A. (2009) *Research methods for business students* (5a ed.). Harlow / England: Pearson Education Limited.
- Silva, E. Silva, E. Silva, A. & Silva, V. (2013) Análise do papel do setor de secretaria de uma unidade de ensino superior na disseminação da informação de valor estratégico. *XII SEMISEC*.
- Sousa, E. (2014). *Perfil e realidade laboral do secretário executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária). Florianópolis, UFSC.
- Sparrow, P. & Bognanno, M. (1994) *Assessing and Developing Competency*. London: Thomson Business Press.
- Spencer, M. L. & Spencer, M. S. (1995) *Competenza nel lavoro: Modeli per una performance superiori*. Tradução de Romano Gasperoni. Milano: Franco Angeli.
- Zanella, L. (2009) *Metodologia da pesquisa*. Florianópolis: SEAD / UFSC.
- Zarifian, P. (1999) *Objectif compétence*. Paris: Liaisons.
- _____. (2003) *O modelo da competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas* (2a ed.)_ São Paulo: Senac.