

GT 4 – Gestão e Competências Secretarias  
Tema 1 – Gestão Secretarial

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO FENOMENO  
NO CAMPO SECRETARIAL**

**Enio Snoeijer**

Universidade Federal de Santa Catarina, enio.snoeijer@ufsc.br

**Katia Denise Moreira**

Universidade Federal de Santa Catarina, katia.denise@ufsc.br

**Letícia Aparecida Fermiano**

Universidade Federal de Santa Catarina, lekafermiano@hotmail.com

**Cibele Barsalini Martins**

Universidade Federal de Santa Catarina, cibelemartins@ufsc.br

## **1 INTRODUÇÃO**

Por competências entende-se a capacidade do sujeito para realizar uma determinada atividade (MCCLELLAND, 1973) e, que para alcançar tal propósito é necessário um conjunto de ações estruturadas por três elementos: conhecimento, habilidade e atitude (LE BOTEF, 1994). A gestão por competências por sua vez, envolve o reconhecer os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada indivíduo e conduzi-lo para a realização de ações que se adequem a competência que ele possui (LEME, 2005; DUTRA, 2007; MOREIRA, 2018).

Nesse contexto, insere-se o profissional de secretariado que possui competências multifuncionais e interdisciplinares, as quais o permitem atuar em níveis organizacionais mais estratégicos (LEAL, 2014, RODRIGUES; LAVARDA, 2016). Todavia, vale lembrar, que para alcançar espaços mais relevantes no ambiente de trabalho - gestores, o secretário precisa compreender que uma carreira linear já não se adequa ao modelo socioeconômico global e, assim, a busca pela atualização, principalmente, em termos de competências, deve ser uma ação constante (MOREIRA; OLIVO, 2012).

Assim, considerada a concepção da gestão por competências e o pressuposto de que o profissional de secretariado desenvolve competências para atuar como gestor, este estudo questiona: como a gestão por competências se materializa no campo secretarial? Diante do problematizado, esta pesquisa tem como objetivo averiguar, a partir do estado da arte, como a gestão por competências se materializa no campo secretarial. Para alcançar o objetivo proposto, pretende-se verificar a formação dos autores dos artigos pesquisados, identificar as áreas em que os trabalhos foram publicados e analisar as conclusões dos autores nos trabalhos que compuseram a bibliometria.

Posto esse cenário considera-se importante a verificação da influência da gestão por competência no contexto do secretariado, realizado por intermédio de um estudo bibliométrico, como forma de averiguar se as organizações praticam a gestão por competências, naquilo que se refere ao profissional secretário. Em termos de estrutura, trata-se de uma síntese, que pretende apresentar o ora proposto em cinco seções: esta introdução, seguida pelo referencial teórico que traz breves considerações sobre gestão por competências e a profissão secretarial. Na terceira seção estão dispostos os procedimentos metodológicos e

na sequência, os resultados e análise dos dados. Finalizam o trabalho as considerações finais e referências utilizadas para sustentar teoricamente este trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A avaliação do desempenho dos indivíduos, na realização do trabalho ganha força a partir de Taylorismo na década de 1970, quando o objetivo dos gestores era o de que o trabalhador produzisse mais em menos tempo e com o menor custo (DOLZ; OLLAGNIER, 2002). Considerada a conjuntura da época, McClelland (1973) realizou estudos, que identificaram que a capacidade da pessoa em executar certa atividade aumenta sua competência sobre aquela tarefa (MCCLELLAND, 1973). Mais tarde, a competência ganha espaço nos estudos franceses de Le Boterf (1994), que definiu a competência como a soma de conhecimento, do saber fazer e do saber ser, em um contexto determinado. Assim, associadas as concepções de desempenho e aquilo que é necessário para fomentá-lo nascem as dimensões da competência: Conhecimento, Habilidades e Atitudes (DURAND, 2000).

Nessa direção, a gestão por competências alinha-se as duas fundamentações exposta, ou seja, se o indivíduo tem conhecimento, habilidade e atitude para atuar em determinado trabalho, ele supostamente terá desempenho efetivo (LEME, 2005; DUTRA, 2007; MOREIRA, 2018). Neste sentido, os gestores buscam na gestão por competências meios para gerir pessoas direcionado os conhecimentos, habilidades e atitudes individuais para o contexto organizacional (PAES; DRAGO, 2015).

Acerca das competências secretarias, ressalta-se as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Graduação em Secretariado Executivo, dispostas na Resolução 3, de 23 de junho de 2005 (BRASIL, 2005), que no artigo 4º dispõe uma série de competências a serem desenvolvidas durante a formação secretarial. Observa-se que o objetivo é o de:

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.

Ou seja, o marco legal traz elementos que direcionam a atuação secretarial para campos mais estratégicos e, sendo assim, acredita-se ser necessário que haja correspondência, naquilo que se refere ao entendimento desta conjuntura, por parte das organizações. Entretanto, conforme apontam Moreira e Olivo (2012) é indispensável que o profissional secretário busque constantemente a qualificação, que esteja consciente, de que a sua formação lhe dá oportunidade de atuação estratégica, mas que só ela não é suficiente para isso, lembrando que a competência é a soma de conhecimento, habilidades e atitudes.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em termos metodológicos este estudo é de natureza básica visto que o interesse é o de fomentar os estudos no campo secretarial, concordando com a concepção de Gil (2010). Quanto ao objetivo da pesquisa é descritiva visto que se trata de caracterizar um determinado fenômeno, referente a uma população específica (SILVA; MENEZES, 2005).

Como estratégia trata-se de estudo bibliométrico que, conforme Pao (1989) busca analisar e quantificar comunicações escritas, por meio de métodos estatísticos, utilizando-se como base, de dados colhidos por intermédio de parâmetros pré-estabelecidos, materiais diversos como livros, artigos, palavras-chave, autores e citações. Para este estudo em específico os critérios adotados para a bibliometria foram: a) seleção da amostra por recorte temporal: janeiro de 2006 a dezembro de 2018; b) seleção de bases de dados: alinhadas aos estudos organizacionais; c) base de dados que indexam periódicos e eventos científicos nacionais e internacionais e d) base de dados que contemplem artigos publicados na íntegra e gratuitos.

Definidos os critérios escolheu-se como bases de dados para a pesquisa: a) EBSCO *Host* - 10 artigos encontrados; b) Google Scholar – 81 artigos encontrados e Portal Capes – 6 artigos encontrados. Salienta-se que o recorte temporal parte do ano 2006 (janeiro) até 2018 (dezembro), objetivando encontrar pesquisas atuais, relacionadas ao tema problema deste estudo. As palavras-chave utilizadas na pesquisa foram: Gestão por Competências e Secretário Executivo, combinando-as entre si ou pesquisando cada uma delas de forma isolada. Consideradas as ações expostas, na sequência apresenta-se a análise dos dados e resultados.

#### 4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com os critérios estabelecidos para busca, as bases apontaram todas as variações ligadas à correlação pretendida, totalizando 97 trabalhos científicos. Desse qualitativo, na segunda filtragem, realizada pela análise dos títulos observou-se que muitos se repetiam e outros não se relacionavam ao contexto ora pesquisado, restando assim, 9 trabalhos. Na terceira filtragem, realizada a partir da leitura dos resumos/objetivo geral, foram selecionados cinco trabalhos que continuam temática alinhada ao proposto por este estudo.

Após o último filtro, foi realizada a leitura na íntegra dos artigos encontrados para verificar se correspondiam ao objetivo desta pesquisa, o que manteve como resultado o total de 5 trabalhos científicos. O Quadro 1 apresenta uma síntese dos trabalhos, associado aquilo que se pretendia analisar neste estudo.

Quadro 1: Síntese Bibliométrica

Artigos	Área dos Autores	Áreas de Publicação	Resultados
Análise das Avaliações dos Concursos Públicos Realizados pelas IFES para o Cargo de Secretário Executivo sob a Ótica da Gestão por Competência (2014)	Secretariado Executivo Letras Português Administração	Sociais Aplicadas Periódico	Concluiu-se que, de modo geral, os <b>concursos</b> abrangidos pelo recorte da pesquisa <b>não mensuraram</b> os conhecimentos requeridos para o bom desempenho das funções desses profissionais, assim como <b>não utilizaram instrumentos que permitissem avaliar habilidades e comportamentos.</b>
Gestão por Competência: sob a perspectiva do Secretário Executivo (2010)	Secretariado Executivo	Sociais Aplicadas Periódico	Os resultados <b>demonstram o comprometimento e o interesse das secretárias executivas em participar de práticas relacionadas à Gestão por Competências</b> , ou ainda, auxiliar na implantação estruturada e completa desse

			sistema. Como <b>alguns profissionais ainda não dominam esta temática, as empresas precisariam primeiramente instruí-los.</b> Observou-se que as <b>organizações realizam algumas ações pertencentes a esta Gestão, mas de forma esporádica, somente para suprir necessidades específicas,</b> ou seja, isoladas e não sistematizadas, visando apenas conseguir alcançar determinado objetivo.
Competências dos Secretários Executivos de uma Universidade Pública Federal: uma análise a partir da perspectiva dos Gestores (2013)	Secretariado Executivo Administração	Sociais Aplicadas Periódico	A partir da análise de conteúdo, de modo geral, constatou-se que <b>é legítima a participação do secretário-executivo na estrutura organizacional da Universidade,</b> uma vez que, por conta do caráter multifuncional de sua carreira, várias são as possibilidades para o profissional nesse ambiente. <b>Ainda assim, muitos poderiam ter suas competências potencializadas,</b> de modo a gerar resultados mais alinhados aos objetivos organizacionais.
Gestão por Competência: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina (2015)	Secretariado Executivo Administração	Sociais Aplicadas Colóquio	Constatou-se que a <b>gestão por competência, nos termos do mencionado decreto, ainda não foi implementada</b> na Instituição e que atualmente não estão sendo realizadas ações pela Instituição a fim de seja. Por fim, foram propostas diretrizes para a aplicação de ações voltadas à gestão por competência nos termos do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, com vistas ao melhor aproveitamento das competências dos Servidores Públicos Federais da Instituição.
Gestão da Capacitação por Competências: aplicação de proposta teórica e prática da metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação (DNC) por competências na Universidade Federal do Pará (2015)	Administração Psicologia	Sociais Aplicadas Colóquio	Através desse instrumento avaliou-se o grau de importância e domínio das competências identificadas para as unidades (Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação e Coordenadoria de Infraestrutura) dos <i>campi</i> do interior. A metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação por competências <b>tem a finalidade de implantar a gestão da capacitação por competências.</b>

Fonte: Pesquisa dos autores (2019)

A partir do Quadro 1, verifica-se que os autores, em sua maioria, inserem-se na área das ciências sociais aplicadas, alinhando-se ao campo de estudos do secretariado. Observa-se que dos cinco artigos, em quatro há autores com formação secretarial. Tal fato demonstra que há interesse do sujeito secretário em pesquisa e, ainda, que a gestão por competências está

entre os temas explorados.

Os meios de publicação, talvez, como uma consequência das autorias, também estão associados à área sociais aplicadas, neste caso, três periódicos, dos quais, dois possuem *Qualis* B1 e B2 e dois foram apresentados em evento internacional. Reconhece-se, neste caso, a qualidade dos trabalhos, visto a publicação em revistas científicas indexadas, todavia emerge a reflexão sobre a ampliação e avanço das pesquisas em secretariado, ou seja, a interdisciplinaridade característica da formação secretarial, alcança outras áreas das ciências em termos de publicações?

Considerada a análise acerca dos resultados obtidos nos trabalhos científicos averiguou-se que: a) concursos públicos não medem competências; b) que há o interesse de profissionais de secretariado em participar de projeto de gestão por competências; c) que as competências secretariais poderiam ser potencializadas no contexto da gestão universitária; e d) que a gestão por competências em instituições públicas precisa, ainda, ser implementada, visto que há normatização para obriga essa ação. Importante destacar que na análise realizada observou-se que nenhum dos trabalhos trata especificamente de averiguar se o profissional secretário está inserido nas organizações, a partir de uma avaliação por competências, assim, considera-se esse um *gap* a ser explorado.

Assim, a gestão por competências entendida como o indivíduo ter conhecimento, habilidade e atitude para atuar em determinado trabalho e, conseqüentemente ter efetivo desempenho (LEME, 2005; DUTRA, 2007; MOREIRA, 2018), não se configura como uma análise realizada e, sendo assim, não foram encontradas contribuições com essa significância, nos estudos explorados. Todavia, considera-se que há um esforço dos autores em fazer compreender a importância da gestão por competências e como esse modelo alcança importância para o profissional de secretariado visto as possibilidades de atuação mais estratégicas, sustentadas pelo desenvolvimento de competências a partir de uma formação que tem como objetivo a) sólida formação geral e humanística; b) com capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos e realidade; c) desenvolver postura reflexiva e crítica que fomente a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas e d) capaz de atuar nos níveis de comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional (BRASIL, 2005). Ponderado o exposto, conclui-se que a gestão por competências como modelo de gestão de pessoas encontra espaço para pesquisas no campo secretarial, visto que muito pouco sobre o assunto foi investigado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por competência, considerada a concepção de um modelo de gestão de pessoas, que tem o propósito, em termos organizacionais, de alocar a pessoa com competências para um determinado trabalho, para atuar exatamente naquilo que domina foi a teoria estruturante utilizada neste estudo, associada a compreensão de que o secretário executivo, a partir de sua formação tem competências para atuar em níveis mais estratégicos nas organizações.

Nessa direção, objetivo deste estudo foi o de analisar, a partir do estado da arte, como a gestão por competências contribui com o campo secretarial. Os dados apontaram que são poucos os estudos que abrangem essa temática e, que nenhum dos trabalhos encontrados trata especificamente da temática explorada, todavia, verificou-se esforço dos autores em demonstrar a importância da gestão de pessoas para o campo secretarial.

Diante dos resultados, acredita-se que há limitações em termos de numero de trabalhos que discutem o assunto e, sendo assim, há restrições em termos de análise, assim, propõe-se para estudos futuros pesquisa acerca do *gap* encontrado neste estudo, qual seja, o de conhecer as contribuições da gestão por competências no campo secretarial, quando o profissional atua designado por este modelo de gestão.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. 2005b. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf)>. Acesso em: 08 jun. 2019.
- DOLZ, J.; OLLAGNIER, E. **L'énigme de la compétence en éducation**. De Boeck Université, 2002.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.
- DURAND, T. L'Alchimie de la Compétence. **Revue Française de Gestion**. 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LE BOTERF, G. **De la compétence**. Essai sur un attracteur étrange, 1994.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence". **American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.
- LEAL, F. G. **Competências secretarias requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2014.
- LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MOREIRA, K. D.; OLIVO, L. C. C. O Profissional de Secretariado Executivo como Mediador de Conflitos. **Revista de Gestão e Secretariado**. 2012. São Paulo, v. 3, n. 1, p. 30-53, 2012.
- MOREIRA, K. D. **Gestão de Competências**. Indaial: UNIASSELVI, 2018.
- PAES, R. M.; DRAGO, A. A. Gestão por Competência: estratégia para potencialização do capital humano no setor bancário. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 2, n. 3, 2015.
- PAO, M. L. **Concepts of Information Retrieval**. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, 1989.
- RODRIGUES, L. M. A; LAVARDA, R. A. B. Secretarial assistant professional: The role as information manager in the strategy formation process. In: **International Conference on Information Systems and Technology Management**. São Paulo, SP, Brasil. 2016.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. UFSC: 4 ed., 2005.