

GT 4 - Gestão e Competências Secretariais
Tema 2 - Competências Secretariais**METODOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
SECRETARIAIS NO CONTEXTO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA****Katia Denise Moreira**

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

Luci Mari Aparecida Rodrigues

Universidade Federal de Santa Catarina, e-mail: luci.mari@ufsc.br

Marcos Baptista Lopes Dalmau

Universidade Federal de Santa Catarina, marcos.dalmau@ufsc.br

Alexandre Marino Costa

Universidade Federal de Santa Catarina, alexandre.marino@ufsc.br

Resumo: A transformação da carreira secretarial está associada, entre outros elementos, ao aperfeiçoamento de competências, que passaram de um *status* notadamente técnico, para outro mais complexo, o estratégico, fato que possibilitou a inserção do profissional secretário em ambientes diversos das organizações, entre eles o das Instituições de Ensino Superior Públicas Federais. No tocante à atuação do secretário nesse ambiente, verifica-se a singularidade das atividades a serem realizadas e, nesse sentido, a necessidade de competências secretariais específicas para a gestão universitária. Diante disso, este estudo tem como objetivo propor uma metodologia para o desenvolvimento de competências secretariais no contexto da gestão universitária. Naquilo que se refere à metodologia, o método utilizado foi o hipotético-dedutivo, complementado pela natureza aplicada. Quanto aos objetivos é descritivo e em relação a estratégia fez-se uso da pesquisa bibliográfica, documental e da pesquisa-ação. Os resultados, após aplicada a metodologia proposta, apontaram que o desenvolvimento de competências secretariais se deu por meio da aprendizagem colaborativa/coaprendizagem, associada a um curso de capacitação ofertado na modalidade a distância, por meio de plataforma *online*. Verificou-se ao final do curso que o compartilhamento de conhecimento e experiências promoveu, além do desenvolvimento de competências, a construção de concepções provindas da cooperação e do trabalho em equipe, fato que significa que, ao final, alcançou-se a efetividade daquilo que se buscava.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Competências. Aprendizagem Colaborativa. Secretariado.

1 INTRODUÇÃO

Eventos como a revolução industrial, o despontar da era tecnológica e a regulamentação da profissão, permitiram ao profissional de secretariado “romper” com um paradigma essencialmente tecnicista e alcançar um perfil diferenciado, no qual o conhecimento, as habilidades e as atitudes são elementos fundamentais (NATALENSE, 1998). Nesse sentido, considera-se como uma consequência da transformação ocorrida no campo do secretariado, o desenvolvimento das competências secretarias, as quais evoluíram, proporcionando uma reformulação no arcabouço técnico, tático e estratégico da profissão (MOREIRA et al., 2016; NONATO JUNIOR, 2009).

É fato que a atividade secretarial ocorre majoritariamente em organizações/instituições e, para fins deste estudo são consideradas aquelas de natureza pública, do campo educacional superior, com ênfase para as universidades. Ressalta-se que nesses locais, o cargo é o de secretário executivo, criado durante o processo de enquadramento previsto no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) (LEAL, 2014).

Todavia, vale lembrar que seja qual for o ambiente de atuação secretarial, o secretário contemporâneo, necessita desenvolver competências sustentadas por uma formação intelectual diferenciada, inclusive, amparada pelo artigo 3º, da Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005, que dispõe sobre a aquisição, findada a graduação, de “sólidos domínios científicos, acadêmicos, tecnológicos e estratégicos, específicos de seu campo de atuação, assegurando eficaz desempenho de múltiplas funções de acordo com as especificidades de cada organização” (BRASIL, 2005b).

Assim, considerado o pressuposto de que no contexto da gestão universitária existem cargos específicos que demandam competências singulares para atuação, neste caso, o de secretariado executivo e da situação hipotético-dedutiva de que existe a necessidade de se desenvolver competências, visto que o profissional de secretariado adentra nas Instituições com competências basilares desenvolvidas durante a formação e, ainda, que a aprendizagem é um dos caminhos principais para fins de desenvolvimento de competências, este estudo questiona: como desenvolver competências secretariais no contexto da gestão universitária?

Diante do questionamento, este estudo tem como objetivo propor uma metodologia para o desenvolvimento de competências secretariais no contexto da gestão universitária. Com o intuito de alcançar o pretendido buscou-se: a) identificar as competências secretariais aplicáveis na Gestão Universitária; b) averiguar a inserção da aprendizagem colaborativa/coaprendizagem como base para a metodologia e c) verificar a aplicabilidade da metodologia proposta para o desenvolvimento de competências secretariais direcionadas para a gestão universitária.

Este estudo se justifica pela importância em se tratar do desenvolvimento de competências em um contexto singular como o da gestão universitária, inclusive porque outros pesquisadores como Pinheiro (2012), Leal e Fiates (2013), Leal, Da Silva e Dalmau (2014), Leal e Dalmau (2014), Leal (2014), Sousa (2014), Raviani (2015), Souza (2017), Paes (2017) e Leal e Moraes (2017), apresentaram reflexões sobre as competências secretarias nesse tipo de ambiente. Ou seja, confirmaram a existência de competências secretariais específicas para o contexto universitário, no entanto, nenhum dos estudos tratou do desenvolvimento dessas competências, embora tenham indicado a necessidade de desenvolvê-las. Considera-se também oportuno materializar por meio da cientificidade a importância da profissão secretarial, em tempos nos quais o Governo Federal, por meio do Decreto 9.262/2018 (BRASIL, 2018), veda a realização de concursos para o cargo, sem qualquer fundamentação seja ela teórica ou empírica (MOREIRA et al., 2016).

Em termos de estrutura, este estudo está disposto em cinco seções. Na primeira, introduz-se a problemática, os objetivos e a justificativa do estudo. Na sequência, apresenta-se a fundamentação teórica, com ênfase para o desenvolvimento de competências; o processo de aprendizagem colaborativa/coaprendizagem e as competências secretariais no contexto da gestão universitária. Em seguida, são expostos os procedimentos metodológicos e, na quarta seção estão dispostos a análise dos dados e os resultados. Na última seção faz-se as considerações finais, seguidas pelas referências bibliográficas utilizadas neste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

A partir de uma breve síntese da concepção de competências, evidenciam-se a influência de duas correntes teóricas principais, a norte-americana e a francesa (FLEURY, A. FLEURY, 2001), contudo, ressalta-se que não se observa contrariedade entre elas, mas sim uma complementaridade, já que não se trata de uma negação a qualificação (americana), mas sim de valorizá-la (francesa) (ZARIFIAN, 2001). Sob essa perspectiva a competência, na corrente americana, está associada à capacidade/desempenho do indivíduo para executar certa atividade ou agir em determinada situação (MCCLELLAND, 1973). Todavia, para a linha francesa, para que ocorra a materialização da ação é preciso que se tenha conhecimento sobre aquilo que se irá realizar, além de saber fazê-la e, principalmente, querer executá-la (LE BOTERF, 1994). Assim nascem as dimensões da competência: o Conhecimento, a Habilidade e a Atitude (CHA) (DURAND, 2000).

Em termos de desenvolvimento de competências, tem-se como acepção basilar, que se trata de definir caminhos para ajudar os sujeitos a desenvolverem suas competências quando o processo natural não é suficiente (ALLES, 2006). Destaca-se que, atualmente, o ambiente organizacional auxilia substancialmente no processo de desenvolvimento de competências, visto o intuito de alcançar melhor adequação pessoa-posto nos quadros de pessoal (ALLES, 2006). Complementam o exposto (Carvalho et al. (2009, p. 79) quando expressam que “Trabalhar com competências revela uma predisposição da organização a se transformar e transformar os indivíduos que nela trabalham”.

É válido lembrar, que apesar de haver uma participação ativa da organização no desenvolvimento de competências, essa é uma ação relacionada à capacidade de entrega da pessoa e, nessa direção, “[...] cada um é o principal responsável pelo seu próprio desenvolvimento” (LACOMBE, 2005, p. 322), visto que não é possível “ser desenvolvido” se não há desejo sobre isso. Quanto às ações para o desenvolvimento de competências, tem-se: a) desenvolvimento formal - organizadas por meio de conteúdos programáticos específicos, a partir de metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, material bibliográfico e uma agenda de trabalhos ou aulas; e b) desenvolvimento informal – por meio de atuações no próprio trabalho ou em situações relacionadas com a atuação do profissional e que, independentemente, de poderem ser idealizadas de diferentes modos, sempre envolvem a pessoa a ser desenvolvida (DUTRA, 2007).

Para Alles (2006), os métodos para o desenvolvimento de competências são grupos de atividades, distintas e com graus de eficiência diversificados, dirigidas tanto para transmitir conhecimento, quanto para desenvolver competências. Nesse sentido, a autora indica, além de técnicas de autodesenvolvimento, outras como: capacitação, rodízio de postos de trabalho, implantação de força-tarefa; implantação de comitês para novos projetos; atuação em cargos de assistência à direção; exposição oral; estudo de caso, jogos gerências, seminários, oficinas, dinâmicas de grupo, *role playing*, esportes, *hobbies*, atividades extracurriculares, atividades em equipe, leituras, análises de filmes e referências.

Vale mencionar que antes da aplicação de qualquer técnica ou metodologia, em uma organização, por exemplo, é importante que se tenha definida a descrição de cargos, associadas às respectivas competências para atuação e, estas, alinhadas à avaliação de

desempenho, uma vez que, a diferença entre aquilo que se tem e o que se deseja alcançar, representa o *gap* de competência a ser desenvolvida (ALLES, 2006). Carvalho et al (2009) comentam, ainda, que o desenvolvimento de competências é um interessante recurso de gestão organizacional, visto que, diagnósticos consistentes podem indicar formação e capacitação adequados, para auxiliar os indivíduos na solução de questões do cotidiano.

2.2 TEORIZAÇÃO SOBRE APRENDIZAGEM COLABORATIVA/COAPRENDIZAGEM

A aprendizagem está associada diretamente, ao processo pelo qual se adquire a competência e, essa, por sua vez, representa a manifestação daquilo que o sujeito aprendeu (FREITAS; BRANDÃO, 2005). Nesse sentido, ao se pensar em desenvolvimento de competências julga-se que o convívio social promove a aprendizagem e, nesse sentido, este estudo ancora-se nas discussões acerca do campo organizacional correlacionando com a aprendizagem significativa de Ausubel (1983), visto que o conhecimento resultante do processo de interação entre uma estrutura cognitiva pré-existente, que ao se relacionar com uma nova informação provoca mudanças naquela dimensão anterior.

Sob essa lógica, acredita-se que a aprendizagem colaborativa/cooperativa, que tem como princípio o compartilhamento do conhecimento (LEITE et al., 2005), encaixa-se como teoria estruturante para uma metodologia de desenvolvimento de competências, visto que traz a concepção de aprender a trabalhar em grupo (LEITE et al., 2005). Destaca-se que a colaboração entre os indivíduos é evidenciada nesse tipo de abordagem. E, nessa perspectiva, a aprendizagem colaborativa trata da construção de consenso, por intermédio da cooperação entre os indivíduos, em contraposição a competição (PANITZ, 1999).

Observa-se que colaboração e cooperação são termos complementares nessa linha de aprendizagem, todavia, apesar da similaridade entre as abordagens, existem autores que pontuam algumas mínimas diferenças entre elas. Todavia, para esta pesquisa considera-se a complementaridade das duas abordagens e, sendo assim, a denominação aprendizagem colaborativa/cooperativa foi utilizada no transcórre do estudo. Ainda, sobre essa linha de aprendizagem, Leite et al (2005) explicam estar associada a interação e troca entre os estudantes, com vistas a melhora de suas competências nos trabalhos. Observa-se que tal característica torna o processo de aprendizagem dinâmico e participativo, que tem como consequência, a construção coletiva do conhecimento (OKADA, 2014).

Acerca da aplicação da aprendizagem colaborativa/coaprendizagem, tem-se contemporaneamente, a oportunidade de uso da *Internet*/educação a distância. Nessa direção Okada (2014) explica que a aprendizagem, por meio de redes digitais, possibilitou a expansão do conhecimento e é uma das bases da educação do século XXI. Para a autora, essas duas marcas - colaboração e abertura - são consideradas a essência do conceito de coaprender, fortalecendo a compreensão de complementaridade entre colaboração e cooperação. (Okada (2014) explica ainda que a aprendizagem colaborativa na era digital proporciona aos coaprendizes desenvolverem seu potencial em espaços digitais, prosseguindo com o aprimoramento de suas competências.

2.3 COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS NO CONTEXTO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Consoante ao já discutido por Alles (2006) em ambientes organizacionais contemporâneos, busca-se adequar o sujeito ao cargo que se ocupa ou se ocupará e, para tanto, as empresas realizam diversas ações, cujo fim é desenvolver competências. No caso das

instituições de ensino superior, este se apresenta como “[...] ambiente propício para o desenvolvimento de programas de aperfeiçoamento e atualização [...], face a variedade de especialistas que compõem o seu quadro de pessoal” (GRILLO, 1991, p. 29).

Considerada a diversidade de profissões que atuam no universo do ensino superior, retoma-se que este estudo trata de uma metodologia específica, para o desenvolvimento de competências secretariais. Desse modo, é preciso dizer que, de acordo com a legislação, é denominado secretário executivo, o cargo criado durante o processo de enquadramento previsto no PUCRCE (LEAL, 2014). A Autora explica, ainda, que, naquela ocasião, os servidores técnico-administrativos que se enquadravam para a atividade eram aqueles que possuíam diplomação de nível superior em quaisquer áreas do conhecimento, beneficiados pelo estabelecido na Lei n.º 7.377/85 (BRASIL, 1985). Todavia, com a implantação PCCTAE, no ano de 2005, foi autorizada a realização de concursos específicos para o cargo e, assim, uma gama de profissionais, que antes formavam-se para o mercado privado, passou a exercer funções no âmbito da educação superior pública federal (LEAL, 2014).

Observa-se que a necessidade da habilitação delimita o ingresso na carreira para aquele indivíduo que tem a formação secretarial ou, que na forma da Lei tem prerrogativas para a atuação (BRASIL, 1985). Dessa forma, entende-se que o panorama do mercado de trabalho para o profissional de secretariado alcançou, naquele momento, uma nova perspectiva, a do serviço público e dentre os vários segmentos desse tipo de organização, a do ensino superior público federal, que apresenta atividades típicas para o cargo de secretariado executivo, dispostas no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em educação (BRASIL, 2005c).

Observa-se que o documento elenca um rol de ações: assessorar direções, atender pessoas, gerenciar informações, elaborar documentos, controlar correspondência, supervisionar equipes de trabalho, arquivar documentos e Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional (BRASIL, 2005c), todas acompanhadas pela descrição das atividades que as estruturam. Ademais, pondera-se sobre cada ação demandar competências, as quais foram discutidas em estudos científicos já realizados por Pinheiro (2012), Leal e Fiates (2013), Leal, Da Silva e Dalmau (2014), Leal e Dalmau (2014), Leal (2014), Sousa (2014), Oliveira e Moraes (2014), Raviani (2015), Souza (2017), Paes (2017) e Leal e Moraes (2017). No Quadro 1, apresenta-se o alinhamento entre as ações, as atividades e as competências envolvidas na atuação secretarial, ambos no ambiente da gestão universitária.

Quadro 1 - Competências secretariais requeridas pelas instituições de ensino superior

Área de Competência	Alinhamento com a atividade definida pelo MEC (2005)	Dimensão da Competência	Detalhamento da Competência
ASSESSORAR	Assessorar Direções	Conhecimento	dos trâmites, das rotinas administrativas, das normas e das resoluções; do padrão culto da língua portuguesa para comunicar-se verbalmente e por escrito; das técnicas secretariais; e de gestão secretarial.
	Atender Pessoas	Habilidade	Administrar agenda das direções; despachar com a direção; colher assinatura; priorizar, marcar e cancelar compromissos; definir ligações telefônicas; administrar pendências; definir encaminhamento de documentos; assistir à direção

			em reuniões; secretariar reuniões; administrar bem do tempo e ter raciocínio lógico; administração do tempo; assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão; bom senso; flexibilidade; capacidade de adaptação; proatividade; trabalhar sob pressão; e lidar com conflitos.
		Atitude	comprometimento; responsabilidade; resiliência; ética profissional; discrição; iniciativa; predisposição; manter um bom relacionamento interpessoal; desenvoltura; autonomia para realizar atividades necessárias; autonomia para tomar decisões que lhes cabem; e equilíbrio emocional.
GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	Atender Pessoas Elaborar Documentos Gerenciar Informações	Conhecimento	dos trâmites, das rotinas administrativas, das normas e das resoluções; do padrão culto da língua portuguesa para comunicar-se verbalmente e por escrito; das técnicas secretariais; e de gestão secretarial.
		Habilidade	Recepcionar pessoas; fornecer informações; atender pedidos e solicitações; filtrar ligações; anotar e transmitir recados; orientar e encaminhar pessoas; prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados; redigir textos, inclusive em idioma estrangeiro; pesquisar; elaborar relatórios; digitar e formatar documentos; elaborar convites e convocações, planilhas e gráficos; preparar apresentações; transcrever textos; discursos, conferências, palestras, inclusive em idioma estrangeiro; traduzir em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da instituição; comunicar-se com diferentes níveis hierárquicos; bom senso; flexibilidade; proatividade; trabalhar sob pressão; e lidar com conflitos.
		Atitude	Comprometimento; responsabilidade; resiliência; ética profissional; discrição; iniciativa; predisposição; bom relacionamento interpessoal; desenvoltura; autonomia para realizar as atividades necessárias; autonomia para tomada de decisões que lhes cabem; e equilíbrio emocional.
GESTÃO DA INFORMAÇÃO	Gerenciar Informações Controlar Correspondência Arquivar Documentos	Conhecimento	dos trâmites, das rotinas administrativas, das normas e das resoluções; do padrão culto da língua portuguesa para comunicar-se verbalmente e por escrito; das técnicas secretariais; e de gestão secretarial.
		Habilidade	Ler documentos; levantar informações; consultar outros departamentos quando na necessidade de informações; criar e manter atualizado banco de dados; cobrar ações, respostas, relatórios; direcionar informações; acompanhar processos; reproduzir documentos; confeccionar <i>clippings</i> ; identificar o assunto e a natureza do documento; determinar a forma de arquivo; classificar, ordenar, cadastrar e catalogar documentos; administrar e atualizar arquivos; receber, controlar, triar, destinar, registrar e protocolar correspondência e correspondência eletrônica (e-mail); controlar malote; saber utilizar recursos e <i>softwares</i> disponíveis para administrar dados e informações; gerenciamento de processos.
		Atitude	Comprometimento; responsabilidade; ética profissional; discrição; iniciativa; proatividade; bom senso na tomada de decisão; autonomia para realizar atividades necessárias.
GESTÃO DE PESSOAS	Atender Pessoas Gerenciar	Conhecimento	dos trâmites, das rotinas administrativas, das normas e das resoluções; do padrão culto da língua portuguesa para comunicar-se verbalmente e por escrito; das técnicas

	Informações Supervisionar Equipes de Trabalho		secretariais; e de gestão secretarial.
		Habilidade	Planejar, organizar e dirigir serviços de secretaria; estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe; gerir equipes de trabalho; liderança; trabalhar em equipe; mediação de conflitos; resolução de problemas; flexibilidade; proatividade; bom senso na tomada de decisões; trabalhar sob pressão.
		Atitude	Comprometimento; responsabilidade; ética profissional; discrição; iniciativa; predisposição; bom relacionamento interpessoal; desenvoltura; autonomia para tomada de decisão que lhes cabem; e equilíbrio emocional.
GESTÃO DE EVENTOS E VIAGENS	Gerenciar Informações Elaborar Documentos Organizar Eventos e Viagens	Conhecimento	dos trâmites, das rotinas administrativas, das normas e das resoluções; do padrão culto da língua portuguesa para comunicar-se verbalmente e por escrito; das técnicas secretariais; e de gestão secretarial.
		Habilidade	Planejamento de um evento de modo geral; fazer <i>check-list</i> ; pesquisar locais para realização de eventos; reservar e preparar salas; confeccionar e enviar convite e convocação; confirmar presença dos participantes; providenciar material, equipamentos e serviços de apoio; dar suporte durante o evento; providenciar diárias, passagens, hospedagem, e documentação legal (passaporte, vistos); cerimonial e protocolo; trabalhar em equipe; liderança; resolução de problemas; flexibilidade; bom senso na tomada de decisões; lidar com conflitos; e trabalhar sob pressão.
		Atitude	Comprometimento; responsabilidade; resiliência; ética profissional; discrição; iniciativa; proatividade; predisposição; bom relacionamento interpessoal; desenvoltura; autonomia para realizar as atividades necessárias; autonomia para tomar decisões que lhe cabem; e equilíbrio emocional.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brasil (2005a), Pinheiro (2012), Leal (2014), Leal e Dalmau (2014), Sousa (2014), Riviani (2015), Souza (2017), Paes (2017) e Leal e Moraes (2017).

O Quadro 1 é estruturado por quatro colunas, sendo que na primeira estabeleceu-se uma grande área de competência ou macrocompetência, baseada na teoria das competências secretariais e, na segunda, está o alinhamento entre esse elemento principal e as atividades definidas no documento do Ministério da Educação (BRASIL, 2005c). Na terceira coluna, distinguiram-se as dimensões da competência em relação ao que fora definido na primeira coluna (áreas de competências) e, nesse ponto, destaca-se a variação nas habilidades. Observa-se que para esta pesquisa, a partir do encontrado nos estudos fonte, os conhecimentos e as atitudes são considerados semelhantes em todas as grandes áreas das competências. Na quarta coluna foram detalhadas as competências, por meio de ações cotidianas do servidor técnico-administrativo secretário executivo, que para este estudo foram denominadas como microcompetências, descritas do documento do Ministério da Educação (MEC) (BRASIL, 2005c) e nos estudos científicos utilizados como base para esta pesquisa.

Vale destacar que o ora constituído encontra sustentação naquilo posto por Grillo (1991, p. 29), sobre as instituições, como forma de benefício e motivação, promoverem aperfeiçoamento aos servidores de forma continuada. O autor complementa, ao dizer que é necessária uma vinculação entre aquilo que se ofertada e a carreira do sujeito, para fins de manter-se o interesse, visto que caso contrário, ocorre naturalmente a acomodação. Findada as

reflexões teóricas basilares deste estudo, na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerada as questões epistemológicas, este estudo se posiciona construtivista, sob a perspectiva de Grisales (2011), quando explica que o conhecimento resulta da apreensão de uma realidade complexa, na qual o sujeito, ao mesmo tempo em que busca conhecê-la, a constrói, a interpreta e a cria, inserindo-se em um processo, no qual recria a si mesmo. Nesse sentido, pressupõe-se que o sujeito – secretário executivo – conhece suas competências de formação e com base nisso, possa construir um arcabouço de conhecimento sobre as competências específicas da gestão universitária. Acredita-se que esse é um processo, que parte da interpretação do ambiente, neste caso complexo por natureza, que permite ao sujeito captar aquilo que é necessário criar, para se atingir a efetividade no trabalho. Julga-se, também, que tal movimento possibilita a ação de recriação tanto de uma competência, quanto do indivíduo em si mesmo, visto que há o envolvimento da pessoa com o meio, neste caso o organizacional e a construção de um projeto comum, o de desenvolvimento de competências específicas para o cargo de secretário executivo em instituições de ensino superior públicas federais.

No que se refere ao método, fez-se uso do método hipotético-dedutivo. Dessa maneira, as hipóteses construídas vão ao encontro das interpretações construtivistas, quais sejam, que “se existem competências secretariais específicas para o contexto da gestão universitária, então é necessário desenvolvê-las” e, ainda, “se durante a formação secretarial são desenvolvidas competências de forma generalizada, então é necessário adequá-las/recriá-las para um contexto de atuação específico”. Quanto à natureza, este estudo caracteriza-se como aplicada, visto que tem como propósito a aplicação prática do resultado do estudo (MARCONI; LAKATOS, 2010). Ainda, sob a percepção das autoras, no que se refere aos objetivos é descritivo, uma vez que, se buscou descrever a correlação entre as variáveis e definir sua natureza, ou seja, o alinhamento entre o desenvolvimento de competências e a aprendizagem, a partir da apresentação de uma metodologia. Abordagem é qualitativa, com foco na análise de aspectos mais detalhados de uma situação, que se manifestam na análise no fenômeno, associado à percepção que os sujeitos têm sobre ele, ou seja, neste estudo, o desenvolvimento de competências foi averiguado a partir das experiências dos participantes, em relação a competência secretarial e a capacidade de coaprendizagem entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Ao se tratar da estratégia, utilizou-se da pesquisa-ação, associada à pesquisa documental e à bibliográfica. Assim, em um primeiro momento, explorou-se em material teórico elementos que auxiliassem a construção da metodologia. Para a aplicação, fez-se uso da pesquisa-ação, estruturada no protocolo de Thiollent (2009) sustentado por quatro fases. A primeira com observações empíricas da atuação dos secretários executivos, no contexto da gestão universitária. Na segunda, fez-se pesquisa bibliométrica, documental e bibliográfica para fins de explorar o investigado e comprovar o *gap* vislumbrado empiricamente. Na terceira e quarta fases, a estratégia foi o uso da pesquisa-ação, observação e observação participante, cuja aplicação se deu por meio de um curso *on-line*: “Aprendizagem colaborativa no desenvolvimento de competências secretariais: O contexto da gestão universitária pública federal”, com os sujeitos da pesquisa, os quais foram definidos por conveniência e

acessibilidade - 16 secretários-executivos da Universidade Federal de Santa Catarina (dos 25 que estavam aptos a participar da pesquisa). O curso tinha carga horária de 60 horas.

Acerca da coleta de dados, foi realizada em dois momentos. O primeiro, durante a construção da metodologia, a partir de dados secundários e, o segundo, efetivou-se durante a pesquisa-ação. Para o tratamento dos dados obtidos durante a etapa da pesquisa-ação, fez-se uso da análise de conteúdo (BARDIN, 2011), alicerçada pela categorização. Nessa direção, as proposições teóricas e as categorias de análise estão descritas no Quadro 2.

Quadro 2 - Proposições e Categorias de Análise

Domínio Teórico (Proposições)	Categorias de Análise (CA)	Subcategorias Analíticas (SCA)
<p>PT 1: “A interação das três ações (conhecimento, habilidade e atitude), associadas a diferentes formas de aprendizagem, transformam uma capacidade, em uma competência” (DURAND, 2000). “[...] agregam valor, seja ele econômico ou social, a indivíduos e organizações, posto que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de pessoas, equipes e organizações” (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).</p> <p>PT 2: “Apesar de a organização atuar ativamente no desenvolvimento de competências, vale lembrar que tal ação se relaciona à capacidade de entrega da pessoa, ou seja, a capacidade que o sujeito tem de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização, a ele próprio e ao meio onde vive” (DUTRA, 2002).</p>	<p>CA 1A: Conhecimento sobre o que é competência.</p> <p>CA 1B: Conhecimento sobre a importância da competência.</p> <p>CA 1C: Conhecimento sobre o desenvolvimento de competências.</p>	<p>SCA 1A: conhecimento; habilidade; atitude; saber fazer; saber ser; saber agir; responsabilidade; reconhecimento da tarefa; transmissão de conhecimento, habilidade e atitudes; agregar valor organização e ao próprio indivíduo.</p> <p>SCA 1B: Interação entre as ações conhecimento, habilidade e atitude; aprendizagem, agregar valor econômico e social indivíduos e organizações; reconhecimento social; aumento da capacidade das pessoas, equipes e organizações.</p> <p>SCA 1C: Organização atuar ativamente no desenvolvimento de competências; capacidade de entrega da pessoa; capacidade de agregar valor; transferência de valor para a organização; enfrentamento de novos desafios.</p>
<p>PT 3: Competências secretarias específicas para o ambiente organizacional do ensino superior - Ofício Circular n°015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC e trabalhos científicos.</p> <p>PT 4: Existem competências secretarias específicas para o ambiente organizacional do ensino superior, e, conseqüentemente, há necessidade de desenvolvê-las.</p>	<p>CA 2A: Competências e Desenvolvimento de Competências secretarias específicas para o contexto universitário.</p> <p>CA 2B: Identificar o nível de desenvolvimento das competências secretarias específicas para a gestão universitária.</p>	<p>SCA 2A: Assessoria, Comunicação; Gestão da Informação; Gestão de Pessoas e Gestão de Eventos e Viagens.</p> <p>SCA 2B: Não desenvolvido; pouco desenvolvido; desenvolvido (Assessoria, Comunicação; Gestão da Informação; Gestão de Pessoas e Gestão de Eventos e Viagens.)</p>
<p>PT 5: A aprendizagem colaborativa associa-se a concepção de aprender a trabalhar em grupo (LEITE et al, 2005). “[...] aprendizagem colaborativa trata de uma metodologia que respeita e destaca as habilidades e contribuições individuais de cada um dos membros do grupo. Associa-se a construção de consenso por intermédio da cooperação entre os indivíduos [...]” (PANITZ, 1999).</p>	<p>CA 3A: Verificar se a aprendizagem colaborativa promove o desenvolvimento das competências.</p>	<p>SCA 3A: Concepção de grupo de trabalho; As competências individuais auxiliam na construção de um consenso; Cooperação entre os indivíduos. Coaprendizagem; Colaboração.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Bardin (2011).

No Quadro 2, tem-se as categorias de análise desenvolvidas a partir da pesquisa-ação, as quais além de alinhadas ao arcabouço teórico deste estudo, estão também, associadas aos objetivos específicos. Observa-se que além da aplicação da metodologia, que visa promover o desenvolvimento de competências secretariais específicas para a gestão universitária, é preciso, ao fim do estudo, identificar se a aprendizagem colaborativa é uma proposição coerente para o desenvolvimento de competências.

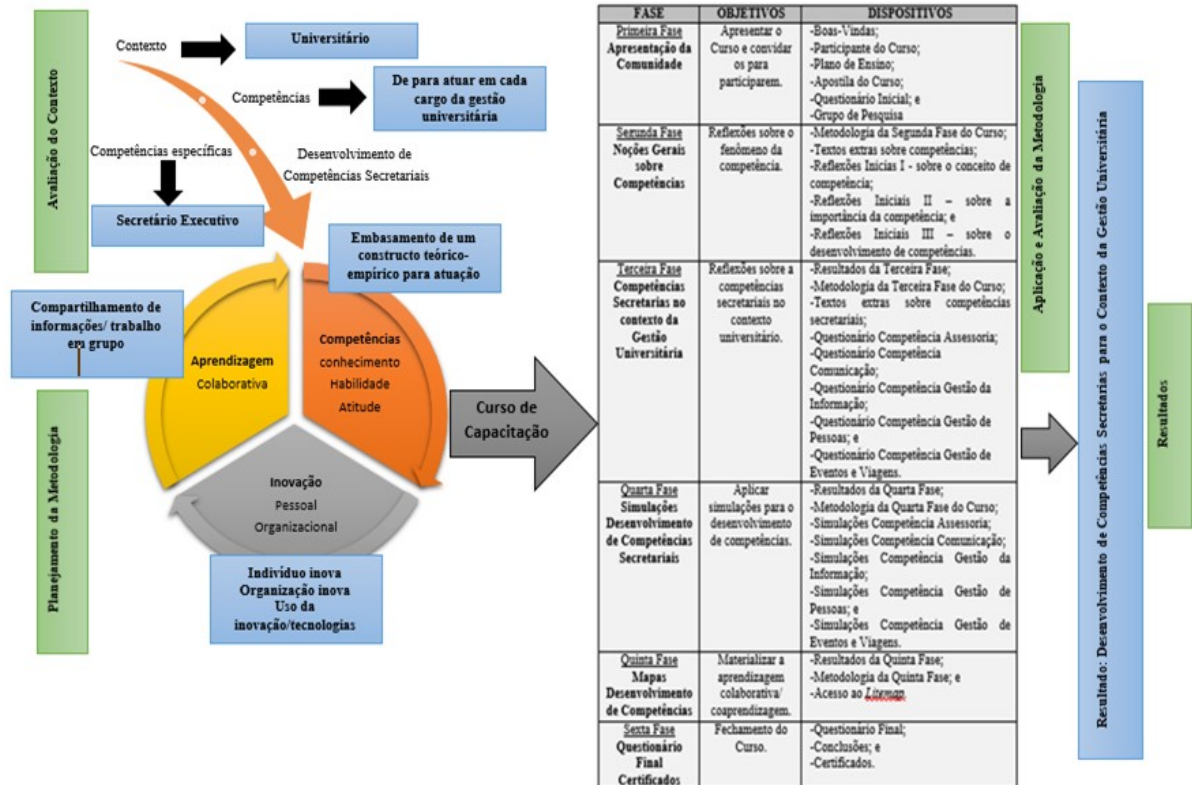
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No que se refere ao contexto da pesquisa, tem-se que tratar da gestão universitária é inserir-se em um espaço dinâmico e altamente complexo, visto que não se trata apenas de uma estrutura em funcionamento, mas sim de um sistema administrativo acadêmico integrado, constituído por uma numerosa população que, em sua grande maioria, se sobressai intelectualmente (MOREIRA; OLIVO, 2012; SOUZA, 2010). Tal fato leva a crer que toda a ação não realizada, realizada ou a se realizar, origina questionamentos e discussões.

Nesse sentido, Meyer Júnior e Lopes (2015) acreditam que um dos maiores desafios dos gestores de Instituições de Ensino Superior é a adoção de um modelo de gestão que abrigue as múltiplas variáveis desse universo complexo, em especial, aquelas de características subjetivas e de difícil mensuração, como a gestão de pessoas. Todavia, para as universidades, as pessoas são essenciais e, sendo assim, o investimento nelas deve ser priorizado (GIRARDI et al., 2010). Em termos legais, para a gestão de pessoas nas instituições de ensino superior tem-se a Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990), Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005, Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006a), observa-se que este documento inclui a questão das competências na esfera pública. Há de se destacar ainda, o Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2006b).

No que se refere a construção da metodologia, definida a demanda organizacional para o desenvolvimento de competências secretarias, iniciou-se o planejamento, que, conforme já expresso, ancorou-se naquilo que objetiva a aprendizagem colaborativa/coaprendizagem. Ou seja, a interação e a troca entre os estudantes, com vistas à melhoria de suas competências nos trabalhos cooperativos em grupo (LEITE et al., 2005). Importante retomar que a estruturação da metodologia se materializou na construção do curso de capacitação, o qual buscou no alinhamento entre as teorias da competência e da aprendizagem fundamentos para o desenvolvimento de competências secretariais. Na Figura 1, apresenta-se a proposta metodológica, desde sua concepção até a estruturação do curso.

Figura 1: Síntese da Proposição Metodológica



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A Figura 1 demonstra que a proposição metodológica foi construída a partir da avaliação do contexto, associada a concepção teórica de que a aprendizagem colaborativa/coaprendizagem, promove o desenvolvimento de competências e, que esse, por sua vez, transforma/ inova seja a organização, seja o indivíduo. Considerados os elementos estruturantes, o curso foi estruturado em seis fases. Para cada uma delas foram elaborados exercícios; ora mais objetivos (Fases I, III, V e VI), ora mais subjetivos (Fases II e IV). É importante destacar a interdependência de cada fase, isto é, a construção de uma, dependia da finalização da outra, ajustando-se, assim, ao ciclo da pesquisa-ação: diagnóstico, planejamento, ação e evolução (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

Em termos de aplicação da metodologia concentrou-se na Segunda, Terceira, Quarta e Quinta Fases do curso de capacitação, momento em que se materializou a pesquisa-ação. Dessa maneira, cada fase representou um ciclo, composto pelas seguintes ações: a) verificação do contexto/propósito; b) diagnóstico/análise; c) planejamento/ação; e d) avaliação/evolução para outro ciclo. Ressalta-se que as ações da pesquisa-ação, correspondentes às cinco primeiras fases, associam-se às proposições teóricas e categorias analíticas – CA1A, CA1B, CA1C e CA1B e CA2B (Quadro 2) apresentadas para este estudo, ou seja, ao constructo teórico que ancora a pesquisa. A síntese dos resultados da pesquisa-ação estão dispostos no Quadro 3.

Quadro 3 - Síntese da Pesquisa-ação

Pesquisa-ação/Ciclos	
Contexto/Propósito - Universitário/desenvolver competências secretariais específicas para o contexto.	
1º Ciclo	Primeira Fase Curso - Apresentação da Comunidade
Planejamento	Construção de uma metodologia para o desenvolvimento das competências secretariais.
Ação	Aplicação da metodologia por meio de um curso de capacitação.
Avaliação/ Resultados Obtidos	a) Identificação dos participantes; b) todos são secretários executivos, concursados; c) todos têm formação superior na área, com exceção de um, beneficiado pela alínea b, do Inciso I, do artigo 2º da Lei 7.377 de 30 de setembro de 1985; d) todos têm pelo menos um nível de especialização; e e) todos acessam ambientes virtuais seja para o trabalho, estudos ou utilização de redes sociais.
2º Ciclo	Segunda Fase Curso - Noções Gerais sobre Competências
Planejamento	- Definido que todos os participantes eram secretários executivos concursados e o nível de formação de cada um deles, considerou-se suficiente para o início do curso construir apenas reflexões rápidas sobre o fenômeno a ser desenvolvido.
Ação	- Os participantes deveriam executar um exercício que os fizesse refletir sobre: a) o conceito da competência; b) a importância da competência e c) o desenvolvimento de competências.
Avaliação/ Resultados Obtidos	- Todos os participantes em menor ou maior grau tinham conhecimento sobre o fenômeno. - As respostas dos participantes permitiram a construção de três conceptualizações, para o contexto em estudo: a) conceito de competência - envolve um processo complexo, no qual o uso crítico e reflexivo do conhecimento proporciona ao indivíduo habilidades para agir na execução de uma ação e, ainda, posicionar-se frente às conjunturas pessoais e organizacionais. b) importância da competência - a competência individual está diretamente associada ao desempenho organizacional. Ou seja, as metas organizacionais, possivelmente serão alcançadas a partir do aprimoramento, potencialização e valorização das competências individuais. c) desenvolvimento de competências - um processo permanente de evolução, no qual o indivíduo reflete sobre o conhecimento teórico e empírico adquirido, a forma de potencializá-lo e, principalmente, o interesse em fazê-lo.
3º Ciclo	Terceira Fase Curso - Competências Secretariais no contexto da gestão universitária
Planejamento	- Verificado o conhecimento dos participantes sobre o fenômeno da competência, estruturou-se um exercício, por meio do qual poderiam identificar-se como não desenvolvidos, pouco desenvolvidos e desenvolvidos, para uma série de microcompetências que alicerçavam uma macrocompetência.
Ação	- Os participantes deveriam executar um exercício composto por cinco questionários, cada um equivalente a uma macrocompetência: a) assessoria; b) comunicação; c) gestão da informação; d) gestão de pessoas e c) gestão de eventos e viagens.
Avaliação/ Resultados Obtidos	Estabelecidas as considerações sobre as macrocompetências, observou-se que cada uma delas faz parte do contexto secretarial, principalmente pelo fato de estar previsto seu desenvolvimento durante a formação e ainda, que elas encontram lugar no ambiente universitário. Sobre a sustentação da primeira afirmativa, buscou-se comprovação na teoria e marcos legais da profissão e sobre a segunda, encontra-se respaldo nas respostas dos participantes do curso, quando indicaram conhecimentos, habilidades e atitudes associados a cada uma das macrocompetências como não desenvolvidos, pouco desenvolvidos e desenvolvidos. Assim, com base, nos dois últimos posicionamentos dos participantes, confirmou-se que há necessidade de desenvolvimento de competências secretariais específicas, no espaço da gestão universitária.

4º Ciclo	Quarta Fase Curso – Simulações – Desenvolvimento de Competências Secretariais
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Constatada a existência de algumas competências não desenvolvidas ou pouco desenvolvidas, se fazia necessário a introdução de um exercício que promovesse o desenvolvimento. - Buscou-se na teoria uma forma de aplicação, que pudesse ser inserida em um ambiente virtual. Dentre os métodos existentes, optou-se pelas simulações (ALLES, 2006).
Ação	<ul style="list-style-type: none"> - Os sujeitos deveriam concentrar-se na resolução de diversas simulações que incluíam aquelas microcompetências indicadas como não desenvolvidas ou pouco desenvolvidas.
Avaliação/ Resultados Obtidos	<ul style="list-style-type: none"> - As respostas permitiram a construção de 6 referências para as ações dos secretários executivos da IFES em estudo, acerca da competência para solucionar questões cotidianas, são eles: a) o uso da experiência; b) o conhecimento sobre aspectos específicos; c) a habilidade para buscar ajuda quando necessário e saber onde procurar; d) atitude perante situações mais “embaraçosas”; e) posicionamento sobre tarefas que não lhe cabem; e f) posicionamento perante uma situação não conhecida.
5º Ciclo	Quinta Fase Curso – Mapas de Desenvolvimento de Competências Secretariais
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Na Quarta Fase do Curso os participantes foram expostos as situações, que necessitavam o uso de competências, assinaladas como não ou pouco desenvolvidas. Todavia era necessário, ainda, concretizar a aprendizagem colaborativa, visto que não havia garantias de que uns leram as respostas dos outros. - Assim, buscou-se uma ferramenta para a efetivação da metodologia. - A construção de mapas, por meio do <i>LiteMap</i>, possibilitou associação entre as respostas.
Ação	<ul style="list-style-type: none"> - Os participantes deveriam acessar os mapas e escolher dentre as 5 ou 6 proposições, que nasceram das respostas da Quarta Fase, quais seriam as três essenciais para que a situação pudesse ser resolvida. - Observa-se que todos os participantes, por meio desse exercício foram “obrigados” a ler as respostas da fase anterior.
Avaliação/ Resultados Obtidos	<ul style="list-style-type: none"> - Processo da aprendizagem colaborativa/coaprendizagem alcança solidez, visto que, por meio do exercício proposto as respostas das Fases anteriores foram necessariamente lidas por todos os participantes.
6º Ciclo	Sexta Fase Curso – Questionário Final e Certificação
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidada a metodologia era preciso ainda, conhecer a visão dos participantes sobre a experiência vivenciada e, principalmente, se eles se entenderam desenvolvidos. - Utilização de uma ferramenta – questionário, para verificar o entendimento dos sujeitos sobre o curso como um todo.
Ação	<ul style="list-style-type: none"> - O exercício consistiu em responder um questionário, que averiguou a compreensão dos participantes sobre a prática realizada, sobre competências acerca dessa prática e, ainda, possibilitou a eles, que sugerissem melhorias para curso.
Avaliação/ Resultados Obtidos	<ul style="list-style-type: none"> - As respostas dos participantes permitiram concluir que a experiência foi válida, inclusive, com significativa aprovação para a aprendizagem colaborativa/coaprendizagem. - As respostas também, levaram a conclusão de que houve desenvolvimento de competências. - As respostas foram positivas, também, para a utilização do ambiente virtual, ainda que, há certa predileção para encontros presenciais.

Fonte: Elaborado com base em pesquisa dos autores (2018).

Por se tratar de uma pesquisa-ação, com seis ciclos, os resultados emergiram durante ocorrência de cada ciclo de desenvolvimento e se consolidaram como base para a construção do ciclo subsequente. Considerada esta dinâmica e, diante do exposto no Quadro 3, emergiram como resultados do estudo:

- a) que o desenvolvimento de competências ocorreu durante todo o curso de capacitação, visto que o compartilhamento de informações possibilitou a criação de

um construto teórico empírico para atuação do secretário no contexto da gestão universitária;

- b) que a aprendizagem colaborativa/coaprendizagem é uma forma válida para o desenvolvimento de competências, principalmente, pela característica de promover o compartilhamento, a cooperação entre os sujeitos. Nesse sentido, vai ao encontro do dissertado por Panitz (1999), quando argumenta que esse tipo de aprendizagem se associa a construção de consenso por intermédio da cooperação entre os indivíduos, em contraposição a competição. E ainda, ao exposto por Zarifian (2001), quando diz que como consequência do encontro de vários sujeitos em um ambiente organizacional, em equipe ou em rede de trabalho, surge a competência coletiva, que não se resume apenas à soma das competências individuais, mas sim, pela sinergia entre elas e as interações sociais da equipe/do grupo (ZARIFIAN, 2001);
- c) que competências individuais quando trabalhadas coletivamente embasam um constructo teórico-empírico para atuação, concordando assim, com Zarifian (2001), quando o autor explica que como consequência do encontro de vários sujeitos em um ambiente organizacional, em equipe ou em rede de trabalho, surge a competência coletiva, que não se resume apenas à soma das competências individuais, mas sim, na sinergia entre elas e as interações sociais da equipe/do grupo.
- d) a comprovação de que a competência só é desenvolvida quando o sujeito assim o quiser ou se sentir motivado para tanto, concordando com o posto por Lacombe (2005), quando diz que o indivíduo é o próprio responsável pelo seu desenvolvimento. Assim, mesmo que a empresa ou a academia ofertem cursos de capacitação, somente haverá desenvolvimento de competências se o interessada assim desejar, se houver motivação pessoal para isso (ALLES, 2006);
- e) que a metodologia ora proposta promoveu o desenvolvimento de competências secretariais específicas para o contexto da gestão universitária e, que, logicamente, com a mudança nos paradigmas organizacionais, novas competências surgirão, fato que exigirá futura atualização dos sujeitos.

Sobre a aprendizagem colaborativa/cooperativa, diante dos resultados, concretiza-se a proposição (CA 3A) de utilizá-la como teoria estruturante da metodologia ora proposta, visto que é sustentada, exatamente por aquilo que se buscava nesse estudo, ou seja, uma forma de compartilhamento do conhecimento (teórico/empírico), que tivesse como alicerce a interação entre os sujeitos, que juntos, constroem bases sólidas para execução de suas atividades. Esse posicionamento encontra base em Ausubel (1983), que entende o conhecimento como uma resultante do processo de interação entre uma estrutura cognitiva pré-existente, que ao se relacionar com uma nova informação provoca mudanças naquela dimensão anterior.

Os resultados indicaram ainda, que o processo se ajusta tanto aos referenciais legais que balizam a gestão universitária, quanto aos teóricos, quando aponta que a própria universidade deve indicar ações para o desenvolvimento e valorização das pessoas (GRILLO, 2001) e também, que a gestão de pessoal no ambiente universitário deve assegurar o investimento na capacitação contínua dos seus profissionais (GIRARDI et al., 2010). Ademais, pondera-se sobre os resultados deste estudo fomentarem a consolidação da profissão secretarial tanto em termos de campo organizacional, quanto no da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao refletir-se sobre todo o exposto neste estudo, considera-se primeiramente o alinhamento entre os fenômenos – desenvolvimento de competências e aprendizagem - que juntos permitem ao indivíduo transformar-se tanto pessoal, quanto profissionalmente. Assim, com base nesse pressuposto, associado ao universo de possibilidades de desenvolver competências, este estudo iniciou com o questionamento: como desenvolver competências secretariais no contexto da gestão universitária?

Observa-se que, introdutoriamente, explicou-se que existem competências secretariais para determinados ambientes, inclusive o da gestão universitária, fato sustentado por trabalhos científicos e por observações empíricas. As pesquisas identificaram além da existência de competências específicas, a necessidade de desenvolvê-las, uma vez que, o profissional de secretariado ao ingressar nas Instituições em estudo está embasado por competências gerais desenvolvidas durante a formação. Nesse sentido, e com o propósito de responder à pergunta problema, construiu-se o objetivo deste estudo: Propor uma metodologia para o desenvolvimento de competências secretariais no contexto da gestão universitária. Considera-se alcançado o objetivo do estudo, uma vez que, os resultados confirmaram a coerência da proposição metodológica e ao final da aplicação confirmou-se o desenvolvimento de competências dos sujeitos envolvidos no processo.

É importante lembrar que a pesquisa está inserida no espaço da gestão universitária, local em que as mudanças são contínuas, consequência, da pluralidade de ideias que envolve tal espaço. Essa situação associada à complexidade em lidar com pessoas (sujeitos da pesquisa), acredita-se, trouxe limitações para pesquisa. Outro elemento importante, nesses termos, é a de que a pesquisa-ação é aplicada a um fenômeno específico e, sendo assim, não generalizável, no entanto, considera-se que em algumas situações pode haver a aplicação de um mesmo instrumento, neste caso a metodologia proposta, respeitadas as especificidades de cada ambiente.

Ao final da pesquisa acredita-se que se alcançou contribuições sobre três esferas a teórica, a prática e a social. Naquilo que se refere a primeira, estruturou-se conceitos, os quais tiveram como base a associação entre conceitos rígidos como os da competência e as experiências de uma realidade – atuação do secretário, no contexto da gestão universitária. As contribuições teóricas alcançaram o campo secretarial, que vem ao longo dos anos, buscando a estruturação de um constructo teórico que sustente sua inserção como área de conhecimento. Assim, julga-se que trabalhos como este, que permitem a teorização, possam fomentar aquilo que almeja o secretariado.

Em termos de contribuições práticas foram apresentados elementos que, acredita-se, quando aplicados no cotidiano facilitarão as atividades secretariais. No que diz respeito as contribuições sociais, segue-se a linha de que o sujeito que desenvolve competências, encontra como resultado a inovação, visto que aquilo que era conhecido, foi potencializado e, por consequência, permite ao indivíduo promover-se, não só em termos profissionais, mas também, como um ator social inserido ou em uma comunidade, como, por exemplo a acadêmica, ou mesmo na sociedade.

Por fim, acredita-se que esta pesquisa possa ser utilizada para fomentar a defesa da permanência do secretariado como cargo do serviço público federal, tendo em vista o disposto no Decreto 9.262/2018 (BRASIL, 2018). Para pesquisas futuras sugere-se estudos empíricos

sobre a aplicação dos resultados obtidos pelos participantes do curso. Associado às recomendações, a aplicação da metodologia com outros sujeitos, adequando-se, logicamente, o construto teórico e, ainda, em outras instituições de ensino superior públicas ou privadas, fato que possibilitaria um estudo comparativo. E, ainda, um estudo mais aprofundado sobre a complexidade do processo de desenvolvimento de competências.

REFERÊNCIAS

- ALLES, M. A. **Desarrollo del talento humano: basado em competencias**. Buenos Aires: Granica, 2006.
- AUSUBEL, D. **Teoría del aprendizaje significativo**. Fascículos de CEIF, 1983.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: 70, Edições, 2011.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 15 maio. 2016.
- BRASIL. Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 2 fev. 2018.
- BRASIL. **Ministério da Educação. Ofício Circular n.º 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC. Descrição dos cargos técnico-administrativos em educação**. 2005c. Disponível em: <http://prodegesp.ufsc.br/files/2010/03/Oficio015-2005MEC.pdf>. Acesso em: 20 maio. 2018.
- BRASIL. Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Trata da estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação (MEC). 2005a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 2 fev. 2018.
- BRASIL. Ministério da Educação. Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. 2005b. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf. Acesso em: 8 out. 2016.
- BRASIL. Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. 2006a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 20 fev. 2017.
- BRASIL. Decreto n.º 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. 2006b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm. Acesso em: 4 jan. 2017.
- BRASIL. Decreto n.º 9.262, de 9 de janeiro de 2018. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Disponível

em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm. Acesso em: 15 maio. 2018.

CARVALHO, A. I. ET AL. **Escolas de Governo e Gestão por Competências: Mesa-redonda de Pesquisa-ação**. Brasília, DF: ENAP, 2009.

DURAND, T. Forms of Incompetence. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. (Eds.). **Theory Development for Competent-Based Management**. Greenwich: JAI Press, 2000.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas S.A., 2007.

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

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências**. 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração–ENANPAD. **Anais...**Brasília, DF: ENANPAD, 2005

GIRARDI, D. M. ET AL. **Considerações sobre a importância da aplicação da teoria dos sistemas nos processos de gestão de pessoas nas universidades: um estudo de caso na UFFS**. X Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. **Anais...**Mar Del Plata: CIGU, 2010

GRILLO, A. N. Política de recursos humanos nas Universidades Federais Brasileiras. In: UNIVERSITÁRIA, U. F. DE S. C. N. DE P. E E. EM A. (Ed.). **Temas de administração universitária**. Florianópolis: NUPEAU, 1991.

GRILLO, A. N. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis: CAD-UFSC, 2001.

GRISALES, R. M. El debate positivism-constructivismo en Francia: una mirada desde las ciencias de la gestión. In: **Formar en administración: por una nueva fundamentación filosófica**. Bogotá: Siglo Del Hombre, 2011.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LE BOTERF, G. **De la compétence. Essai sur un attracteur étrange**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1994.

LEAL, F. Competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Administração). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2014.

LEAL, F. G.; DA SILVA, A. C. F.; DALMAU, M. B. L. Análise das Avaliações dos Concursos Públicos Realizados pelas IFES para o Cargo de Secretário-Executivo sob a Ótica da Gestão por Competência. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 191–207, 2014.

LEAL, F. G.; DALMAU, M. B. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 3, p. 143–174, 2014.

LEAL, F. G.; FIATES, G. G. S. Competências dos Secretários-Executivos de uma Universidade Pública Federal: Uma Análise a partir da Perspectiva dos Gestores. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 3, p. 30–57, 2013.

LEAL, F.; MORAES, M. Perspectivas de atuação do secretário executivo na gestão da internacionalização da educação superior. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 8, n. 1, p. 138–167, 2017.

- LEITE, C. L. K. ET AL. **A Aprendizagem Colaborativa na Educação a Distância on-line.** Congresso Internacional de Educação a Distância. **Anais...**2005
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas S.A., 2010.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for" intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, 1973.
- MEYER JÚNIOR, V.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 40, 2015.
- MOREIRA, K. D. et al. As competências contemporâneas do secretário executivo e a relação com as competências do Middle Manager. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSeC**, v. 7, n. 1, p. 45–66, 2016.
- MOREIRA, K. D.; OLIVO, L. C. C. DE. O profissional de secretariado executivo como mediador de conflitos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 3, n. 1, 2012.
- NATALENSE, M. L. C. **Secretária executiva: manual prático.** São Paulo: IBO, 1998.
- NONATO JUNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo: A fundação das ciências da assessoria.** Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.
- OKADA, A. **Competências chave para coaprendizagem na era digital: fundamentos, métodos e aplicações.** Portugal: Whitebooks, 2014.
- OLIVEIRA, L. N.; MOARES, G. C. O Panorama do Cargo de Secretário Executivo em uma Instituição Federal de Ensino Superior e as Implicações da Lei 11.091/2005. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 2, 2014.
- PAES, R. V. O. **Mapeamento e análise dos processos secretariais das unidades acadêmicas da Universidade Federal do Pará,** Universidade Federal do Pará. 2017.
- PANITZ, T. **Collaborative versus cooperative learning- a comparison of the two concepts which will help us understand the underlying nature of interactive learning.** Disponível em: <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED448443.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2018.
- PINHEIRO, V. F. **Condições de trabalho do profissional de secretariado executivo no setor público: um estudo de caso na Universidade Federal do Ceará.** Universidade Federal do Ceará, 2012.
- RAVIANI, C. **Competências individuais: secretários executivos das universidades federais do estado de São Paulo.** Dissertação. Universidade Federal de São Paulo. 2015.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students.** 5. ed. New York: Prentice Hall Inc., 2009.
- SOUSA, E. Perfil e realidade laboral do secretário executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2014..
- SOUZA, I. M. Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária. In: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, A. J. C. S. (Eds.). **Reflexões sobre a administração universitária e ensino superior.** Blumenau, SC: Edifurb, 2010.
- SOUZA, S. O quadro de pessoal do cargo de secretário executivo da Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2017.
- THIOLLENT, M. **Metodologia de Pesquisa-ação.** São Paulo: Saraiva, 2009.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas S.A., 2001.