

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS PARA O CARGO DE SECRETÁRIO EXECUTIVO*

COMPETENCIES RECRUITMENT AND SELECTION FOR THE POSITION OF EXECUTIVE SECRETARY

Fernanda Geremias LEALⁱ
Ana Corina Faustino da SILVAⁱⁱ
Marcos Baptista Lopez DALMAUⁱⁱⁱ

RESUMO

Este artigo apresenta uma análise crítica dos processos de recrutamento e seleção promovidos pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para o cargo de secretário executivo, com o objetivo de compreender se essa Instituição tem adotado estratégias que permitam mensurar indicadores de competências requeridas em seu contexto de trabalho. Por meio de um estudo de caso descritivo e documental com abordagem qualitativa, constatou-se que a formação do secretário executivo e a descrição do respectivo cargo não foram significativamente consideradas na construção dos concursos analisados pelo recorte da pesquisa. Concluiu-se que a UFSC não mensurou os conhecimentos requeridos para o bom desempenho das funções desse profissional e tampouco utilizou instrumentos que permitissem avaliar habilidades e atitudes. Portanto, foi ineficaz na identificação de competências. Acredita-se que as recomendações provenientes do estudo estimularão uma atuação mais criteriosa no preenchimento do cargo, bem como a adoção de uma perspectiva mais abrangente do perfil dos secretários executivos da UFSC, o que não é possível apenas com o uso de metodologias de classificação de cargos.

PALAVRAS-CHAVE: Recrutamento; Seleção; Gestão Universitária; Secretário Executivo.

ABSTRACT

This article presents a critical analysis of the recruitment and selection processes promoted by the Federal University of Santa Catarina (UFSC) for the position of executive secretary, in order to understand whether this institution has adopted strategies to measure indicators of competencies required by its work context. Through a descriptive and documental case study with a qualitative approach, we

* Uma versão anterior deste trabalho foi aprovada e apresentada no XL EnANPAD 2016, na sessão interativa "Gestão de competências e por competências: diferentes perspectivas metodológicas". A partir das contribuições e dos comentários que emergiram das discussões, o texto foi atualizado na forma do presente artigo.

ⁱ Doutoranda em Administração na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e secretária executiva na Secretaria de Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). *E-mail:* fernanda.leal@ufsc.br.

ⁱⁱ Mestre em Administração Universitária pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGAU/UFSC) e servidora técnico-administrativa da UFSC. *E-mail:* ana.corina@ufsc.br.

ⁱⁱⁱ Doutor em Engenharia do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e professor do departamento de administração da UFSC. *E-mail:* marcos.dalmau@ufsc.br.

verified that the formal education of the executive secretary and the description of this post were not significantly considered in the construction of the public contests analyzed in the investigation. We concluded that UFSC did not measure the knowledge required for a proper performance of this professional nor used instruments capable of assessing skills and attitudes. Thus, it was ineffective in identifying competencies. We believe that the recommendations of this study will stimulate a more careful performance in this post fulfillment, as well as the adoption of a more comprehensive overview for the profile of UFSC executive secretaries, which is not only possible with the use of positions classification methodologies.

KEYWORDS: Recruitment; Selection; University Management; Executive Secretary.

Trabalho submetido em outubro de 2016. Aprovado para publicação em agosto de 2017.

1 INTRODUÇÃO

O pleno funcionamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) na atual conjuntura, permeada por um elevado nível de complexidade, resultante da sua expansão, da intensificação do seu ritmo de mudanças, "do aumento quantitativo e qualitativo das demandas legitimamente advindas da sociedade" (BERGUE, 2011, p. 13) e, sobretudo, do modelo gerencial em que a administração pública se insere (COSTA, 2008; DENHART, 2011) requer a atuação de profissionais com competências para lidar com os novos desafios apresentados à gestão universitária.

Diante da demanda por servidores com "conhecimentos especializados para exercer as múltiplas funções de apoio exigidas por uma organização dessa natureza" (GRILLO, 1996, p. 19), tendo em vista as tensões que circundam os secretários da administração pública contemporânea em termos de limites, alcances, espaços de atuação e relações de comunicação e poder (BERGUE, 2001), e partindo-se do pressuposto de que existem competências específicas requeridas aos profissionais que desempenham funções secretariais nas IFES, considera-se pertinente compreender a forma de ingresso e a adequação das funções do secretário executivo nesse contexto.

Nesse sentido, este artigo se refere a uma análise crítica dos concursos públicos promovidos pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para o cargo de secretário executivo, que tem por objetivo compreender se os processos de recrutamento e seleção da UFSC têm adotado estratégias que permitam mensurar indicadores de competências requeridas aos secretários executivos em seu contexto de trabalho.

O presente estudo tem relevância e significado social diante do estabelecimento da Gestão por Competências no Serviço Público Federal, por meio da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) (Decreto nº 5.707/2006), que propõe o alinhamento das competências apresentadas pelos servidores aos objetivos das organizações públicas (BRASIL, 2006).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta as bases teóricas que fundamentaram e orientaram esta pesquisa com o intuito de auxiliar na compreensão do contexto do tema abordando a Gestão por Competências no contexto da Administração Pública Brasileira e nas IFES e a relevância dos processos de recrutamento e seleção.

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

O referencial de competência adotado neste artigo é multidimensional, resultante da interação entre as dimensões conhecimento, habilidade e atitude como fatores interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (DURAND, 2000; FLEURY; FLEURY, 2001; ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001; BERGUE, 2011; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; DUTRA, 2004).

A primeira dimensão da competência, conhecimento, engloba o acesso aos dados, bem como a capacidade de reconhecê-los como informações aceitáveis e integrá-los em esquemas preexistentes.

A segunda dimensão da competência, habilidade, refere-se à capacidade de agir concretamente de acordo com objetivos ou processos predefinidos; de usar o conhecimento de forma produtiva e de saber fazer algo.

A terceira dimensão da competência, atitude, está associada não simplesmente ao comportamento, refletida no "querer fazer" (DURAND, 2000). Nesta perspectiva, uma organização competente necessariamente integrará competências técnicas (conhecimentos e habilidades) e comportamentais (atitudes), que se estruturarão em torno de um objetivo e se expressarão em sua visão estratégica, em sua estrutura organizacional e em sua identidade cultural (PIRES et al., 2005).

A Nova Administração Pública – ou administração pública gerencial, atual modelo de gestão do Governo Federal Brasileiro – emergiu como um conjunto de abordagens voltadas à aplicação dos princípios do mercado na administração pública, em uma lógica empresarial, baseada na competição e focada em resultados (DENHART, 2011), eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos.

Foi nesse contexto que o Decreto nº 5.707/06 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNPD), com as finalidades de promover a melhoria da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e o desenvolvimento permanente das competências do servidor público em acordo com os objetivos das instituições (BRASIL, 2006).

O aumento do interesse pelo modelo de gestão por competência decorre principalmente do reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações; porém, nas instituições públicas, uma das dificuldades encontradas na implantação de novos modelos de gestão, segundo Mello e Silva (2013), está na mudança da cultura organizacional do serviço público, migrando de um modelo burocrático para um modelo gerencial de resultados.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS IFES: A RELEVÂNCIA DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O modelo gerencial de gestão por competências (GPC) propõe o aprimoramento dos desempenhos individual e organizacional a partir da manifestação de competências. Na perspectiva de Fisher (2002), sua principal função é desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais se viabilizem.

Por estar menos associada às atividades cotidianas e operacionais e mais voltada ao futuro da organização, a GPC tem apresentado consistência para substituir sistemas de gestão de pessoas baseados em cargos (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001).

O sistema de GPC requer a delimitação dos objetivos organizacionais e das competências essenciais que adicionam valor à sua estratégia (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001; PIRES et al., 2005; BRANDÃO; BAHRY, 2005). Em seguida, prevê o mapeamento de competências individuais, para desvendar a lacuna existente entre as competências necessárias para a concretização da estratégia formulada e as já disponíveis na organização.

Após o mapeamento das competências, devem ser elaboradas as ferramentas que sustentarão o modelo: captação (recrutamento, seleção, lotação); desenvolvimento; acompanhamento e avaliação; e retribuição. Ao final do ciclo, devem-se apurar os resultados alcançados e compará-los aos esperados (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Na seleção por competências, o processo seletivo é mais abrangente do que o tradicional, pois considera, além dos conhecimentos e habilidades técnicas, as atitudes do profissional, elevando o peso do comportamento para sua aprovação (PIRES et al., 2005).

Realizar seleções externas em organizações públicas na ótica da GPC é desafiador, por uma série de restrições legais e da obediência aos princípios de objetividade e impessoalidade, que acabam por limitar a mensuração da atitude, um dos três pilares da competência (PIRES et al., 2005).

Segundo Pires et al. (2005), quando identificadas as lacunas de competências nas equipes de trabalho, o processo de recrutamento (edital de concurso) deve ser realizado de modo a atrair candidatos com perfis desejados. A seleção, por sua vez, visa a "identificar dentre os pretendentes aqueles mais aptos ao exercício do cargo" (BERGUE, 2010, p. 536) e deve incluir outras formas de avaliação além da aplicação de provas e da comprovação de títulos.

No caso das IFES, os processos seletivos externos são realizados por concursos públicos para o preenchimento de cargos. Os concursos para servidores técnico-administrativos, de modo geral, têm como instrumentos a aplicação de provas e a comprovação de títulos. Com a justificativa de que existem grandes dificuldades para a definição de critérios objetivos que avaliem indicadores relacionados à atitude, esses processos seletivos

esquivam-se de avaliar os candidatos quanto ao seu comportamento (PIRES et al., 2005). Apesar disso, Pires et al. (2005) afirmam ser possível ajustar os processos de recrutamento e de seleção de órgãos públicos à GPC.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso de natureza qualitativa, aplicada, bibliográfica e documental. Os objetos de análise foram os editais e as provas de conhecimentos específicos dos dois únicos concursos públicos realizados pela UFSC para provimento do cargo de secretário executivo.

As questões das provas foram enquadradas em onze categorias de análise, sendo oito referentes às atividades da descrição do cargo nas IFES – 1. Assessorar Direções; 2. Atender Pessoas; 3. Gerenciar Informações; 4. Elaborar Documentos; 5. Controlar Correspondência; 6. Organizar Eventos e Viagens; 7. Supervisionar Equipes de Trabalho; e 8. Arquivar Documentos (MEC, 2005) – e quatro referentes às onze categorias construídas por Leal, Silva e Dalmau (2014) na análise dos 57 concursos de 48 IFES no período de 2010 a 2014 – 1. Administração Pública; 2. Ambiente Organizacional; 3. Atribuições do Secretário Executivo; e 4. Ética e Comportamento.

Buscou-se, assim, identificar conteúdos similares e discrepantes entre os conteúdos requeridos nas provas, as atividades a serem desenvolvidas pelos profissionais nas IFES segundo a descrição do cargo e os conhecimentos e habilidades por eles apresentadas a partir de sua formação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para analisar e discutir os resultados alcançados com a pesquisa, esta seção discorre acerca do perfil e da atuação do profissional de secretariado executivo nas IFES e analisa os concursos públicos para o provimento do cargo de Secretário Executivo na UFSC.

4.1 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO E SUA ATUAÇÃO NO CONTEXTO DAS IFES

Nas últimas décadas, o profissional de Secretariado Executivo desenvolveu um novo perfil, amparado nos pilares assessoria, consultoria, gestão e empreendedorismo (LEAL, 2014; NONATO JUNIOR, 2009; BORTOLOTTI; WILLERS, 2005), que o tornou apto a participar da melhoria dos processos de gestão e desenvolvimento das organizações, em vez de atuar como mero executor de tarefas (LASTA; DURANTE, 2008).

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), quando servidores que desempenhavam as funções típicas de Secretariado e apresentassem diplomação de nível superior em quaisquer áreas do conhecimento foram beneficiados pela Lei nº 7.377/1985, passando a ocupar este cargo. Somente após a implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), por meio da Lei nº 11.091/2005, foi autorizada a realização de concursos públicos para essa área.

Leal, Silva e Dalmau (2014), em um estudo sobre os concursos públicos promovidos pelas IFES para o cargo de secretário executivo, contabilizaram 57 concursos realizados por 48 IFES nos últimos cinco anos e verificaram que, no primeiro semestre de 2014, já havia 1.496 cargos de secretário executivo ocupados nas IFES. Souza (2017), por sua vez, identificou que, no segundo semestre de 2016, 1.738 secretários executivos já atuavam nessas instituições: 1.690 nas universidades e 48 nos institutos federais.

Apesar dessa quantidade significativa de profissionais e das transformações evidenciadas em seu perfil nas últimas décadas, poucos estudos demonstram a forma como suas atribuições foram adequadas a esse contexto.

Desde o início da realização dos concursos, em 2005, o ingresso do Secretariado Executivo nas IFES foi relativamente conturbado porque o

PCCTAE admitia o ingresso de profissionais de Letras na ocupação do cargo e não exigia o registro profissional na Delegacia Regional do Trabalho, previsto nas leis de regulamentação da profissão. Por conta disso, muitas nomeações aconteceram de maneira irregular. Em março de 2009, a FENASSEC emitiu o Parecer Jurídico nº 19/2008, tratando da obrigatoriedade do registro profissional em concurso público, exigida a partir da emissão do Ofício nº 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC (MEC, 2005).

A despeito das inadequações relacionadas ao ingresso do profissional de Secretariado no cargo, a descrição de suas atividades no contexto das IFES – 1. Assessorar Direções; 2. Atender Pessoas; 3. Gerenciar Informações; 4. Elaborar Documentos; 5. Controlar Correspondência; 6. Organizar Eventos e Viagens; 7. Supervisionar Equipes de Trabalho; e 8. Arquivar Documentos (MEC, 2005) – está coerente com a lei que regulamenta a profissão.

As atividades típicas do ocupante do cargo nas IFES também estão associadas às diretrizes nacionais para os cursos de graduação e aos campos do conhecimento constantes nas matrizes curriculares dos cursos superiores de Secretariado das universidades públicas brasileiras, identificados por Leal e Dalmau (2014): 1. Princípios Administrativos e Organizacionais; 2. Gestão Secretarial; 3. Psicologia Organizacional; 4. Língua Vernácula e Redação de Documentos; 5. Línguas Estrangeiras; 6. Gestão Contábil e Matemática; 7. Tecnologia da Informação e Comunicação; 8. Relações Internacionais; 9. Direito; 10. Sociologia, Filosofia, História e Ética; e 11. Áreas e Atividades Práticas Complementares.

Apesar da amplitude da lista das atividades típicas, que serve como base para os ocupantes do cargo em todas as IFES (BRASIL, 2005), sabe-se que cada uma dessas organizações apresenta particularidades oriundas do seu contexto cultural e socioeconômico, e, portanto, demanda diferentes conhecimentos, habilidades e atitudes desses profissionais. Além disso, quaisquer cargos exigem competências específicas, que variam e que são passíveis de serem desenvolvidas ou aperfeiçoadas por meio de capacitação ou formação.

4.2 OS CONCURSOS PÚBLICOS PARA O PROVIMENTO DO CARGO DE SECRETÁRIO EXECUTIVO NA UFSC

Ao longo de sua história, a UFSC realizou dois concursos para o cargo de secretário executivo, em 2008 e em 2011. O Edital nº 18/DDPP/2008, disponibilizou uma vaga para o cargo, no *campus* de Florianópolis, e estabeleceu como pré-requisito de ingresso a apresentação de diploma de curso superior em Letras ou Secretariado Executivo Bilíngue (UFSC, 2008), sem mencionar a necessidade de apresentação do registro profissional previsto na lei que regulamenta a profissão, sendo retificado em abril de 2008, passando a respeitar a legislação. O Edital apresentou o resumo das atribuições do cargo, extraído da descrição dos cargos técnico-administrativos em educação (MEC, 2005), e o conteúdo programático específico do concurso abrangeu os temas legislação específica, técnicas secretariais, gestão secretarial e elaboração de documentos.

As quatro áreas contempladas no conteúdo programático exigido do edital do concurso estão relacionadas a campos do conhecimento abarcados na formação de secretário executivo nas IES públicas federais e estaduais, bem como a atividades presentes na descrição do cargo no âmbito das IFES. Entretanto, diversos outros campos estudados por esses profissionais, como psicologia organizacional, línguas estrangeiras, gestão contábil e matemática e relações internacionais, não foram incluídos.

O concurso de 2008 foi realizado em uma única fase, por meio de uma prova objetiva de caráter eliminatório e classificatório, com quarenta questões de múltipla escolha, sendo quinze de língua portuguesa e 25 de conhecimentos específicos.

O Edital nº 80/DDPP/2011, por sua vez, disponibilizou nove vagas para o cargo, sendo seis para o *campus* de Florianópolis, uma para o *campus* de Araranguá, uma para o *campus* de Curitibanos e uma para o *campus* de Joinville. O pré-requisito de ingresso respeitou à legislação já na primeira versão do Edital.

O resumo das atribuições do cargo, o conteúdo programático e a forma de realização do concurso foram semelhantes ao concurso de 2008 (UFSC, 2011), mesmo tendo acontecido três anos depois e com vagas destinadas a *campi* distintos, sugerindo que as diferentes realidades e demandas locais, assim como as particularidades e competências requeridas por diferentes setores, como sugere o Recrutamento por Competências, não foram consideradas na formulação dos editais. A Tabela 1, abaixo, apresenta a síntese das características dos dois concursos realizados pela UFSC para o cargo.

Tabela 1: Síntese das características dos dois concursos realizados pela UFSC para o cargo de secretário executivo

	CONCURSO DE 2008	CONCURSO DE 2011
EDITAL	Edital n° 18/DDPP/2008	Edital n° 80/DDPP/2011
VAGAS/NOMEADOS	1 vaga (15 nomeados)	9 vagas (16 nomeados)
ATRIBUIÇÕES DO CARGO	Extraído da descrição geral do cargo para todas as IFES (MEC, 2005)	
PRÉ-REQUISITO DE INGRESSO	Diploma de curso superior em Letras ou Secretariado Executivo Bilingue (retificado)	Diploma de curso superior em Secretariado Executivo e registro profissional
CONTEÚDO	Legislação específica; Técnicas Secretariais; Gestão Secretarial; Elaboração de documentos	
CARACTERIZAÇÃO DO CONCURSO	1 fase (prova objetiva de caráter eliminatório e classificatório) – 40 questões de múltipla escolha (15 de língua portuguesa e 25 de conhecimentos específicos)	

Fonte: Os autores, com base em UFSC (2008, 2011).

As questões de conhecimentos específicos das provas de 2008 e 2011 puderam ser enquadradas nas oito categorias referentes às atividades da descrição do cargo e em quatro das onze categorias construídas por Leal, Silva e Dalmau (2014) na análise das provas dos concursos de outras IFES para o cargo de secretário executivo: 1. Administração Pública; 2. Ambiente Organizacional; 3. Atribuições do Secretário Executivo; e 4. Ética e Comportamento.

Comparativamente, nos concursos analisados não foram identificadas questões que se enquadrassem às seguintes categorias construídas por Leal, Silva e Dalmau (2014): 1. Teoria Geral da Administração; 2. Matemática Básica e Contabilidade; 3. Conhecimentos Gerais; 4. Tecnologia da

Informação e Comunicação; 5. Raciocínio Lógico; 6. Língua Inglesa; e 7. Língua Espanhola. Ou seja, das onze categorias construídas, apenas quatro foram abordadas nos dois concursos da UFSC.

Uma reflexão sobre as categorias construídas Língua Inglesa e Língua Espanhola, que obtiveram percentual nulo de conteúdo, merece destaque: nenhum dos concursos da UFSC avaliou o conhecimento em línguas estrangeiras, uma das atribuições do secretário executivo constantes em sua Lei de regulamentação (BRASIL, 1985) e na descrição do seu cargo no âmbito das IFES (MEC, 2005), as quais exigem que esse profissional esteja apto a prestar serviços em idioma estrangeiro, inclusive exercendo a função de tradutor.

Como os concursos não avaliaram língua estrangeira, não há como garantir que os aprovados detenham esse conhecimento. Além disso, quinze dos dezesseis cursos de Secretariado Executivo das IES públicas federais e estaduais contemplam disciplinas de línguas estrangeiras (em especial Inglês e Espanhol), com média de 25% do total da carga horária do curso, o que reforça a importância desse conhecimento para o cargo (LEAL; DALMAU, 2014).

Dando continuidade à análise, a Tabela 2, abaixo, apresenta a categorização das 25 questões de conhecimentos específicos dos concursos públicos da UFSC.

Tabela 2: Categorização das questões específicas dos concursos públicos para secretário executivo da UFSC

RELAÇÃO	CATEGORIA	2008	2011
DESCRIBÇÃO DO CARGO	Gerenciar Informações	2 (8%)	0 (0%)
	Elaborar Documentos	8 (32%)	3 (12%)
	Organizar Eventos e Viagens	2 (8%)	1 (4%)
	Arquivar Documentos	1 (4%)	2 (8%)
CATEGORIAS CONSTRUÍDAS	Administração Pública	2 (8%)	4 (16%)
	Ambiente Organizacional	8 (32%)	10 (40%)
	Atribuições do Secretário Executivo	0 (0%)	1 (4%)
	Ética e Comportamento	2 (8%)	4 (16%)
TOTAL DE QUESTÕES ESPECÍFICAS		25	25

Fonte: Adaptada de Leal, Silva e Dalmau (2014).

A Tabela 2 demonstra que a maioria das questões do concurso de 2008 foi enquadrada às categorias Elaborar Documentos e Ambiente Organizacional. A maior parte das questões do concurso de 2011, por sua vez, foi enquadrada à categoria Ambiente Organizacional. Diferentemente da prova de 2008, na de 2011 a categoria Elaborar Documentos teve apenas três questões. As demais categorias apresentaram percentuais próximos em ambos os anos.

Os percentuais atribuídos às categorias constantes na descrição do cargo Elaborar Documentos, Organizar Eventos e Viagens, e Arquivar Documentos justificam-se por referirem-se às únicas atividades previstas nas atribuições do cargo de secretário executivo para as quais existem legislação: Manual de Redação da Presidência da República (BRASIL, 2002); Lei nº 8.159/1991 (dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados) (BRASIL, 1991) e Decreto nº 70.274/1972 (aprova as normas do cerimonial público e a ordem geral de precedência) (BRASIL, 1972).

Ainda quanto à categoria Organizar Eventos e Viagens, observou-se que todas as questões contemplavam temas relacionados à organização de eventos, mas não de viagens, possivelmente pelo fato de o cerimonial estar previsto em legislação. Novamente, não há como garantir que o candidato aprovado detenha um conhecimento que pode ser necessário para o exercício do cargo.

Comparativamente a concursos realizados por outras IFES para o cargo de secretário executivo no período de 2010 a 2014 (LEAL; SILVA; DALMAU, 2014), nos concursos da UFSC não foram identificadas questões que se enquadrassem às seguintes categorias relativas à descrição do cargo: Assessorar Direções; Atender Pessoas; Controlar Correspondência e Supervisionar Equipes de Trabalho. Ou seja, das oito atividades constantes na descrição do cargo, apenas quatro foram abordadas.

Em relação às categorias relativas à descrição do cargo com percentual de conteúdo específico baixo ou nulo, algumas ponderações sobre Supervisionar Equipes de Trabalho e Gerenciar Informações são relevantes. O bom desempenho da supervisão de equipes de trabalho requer

competências comportamentais, previstas nas diretrizes para os cursos de graduação em Secretariado Executivo, como "receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca de sinergia" (MEC, 2005), que não podem ser avaliadas por meio de questões objetivas (PIRES et al., 2005).

Por esse motivo, Pires et al. (2005) afirmam que a seleção deve incluir outras formas de avaliação além da aplicação de provas e da comprovação de títulos, pois concursos nesse formato esquivam-se de avaliar os candidatos quanto à sua conduta pessoal e interpessoal. Como consequência, a seleção pode aprovar candidatos capacitados tecnicamente, mas não necessariamente com perfil comportamental necessário à instituição.

A atividade de gerenciar informações, por sua vez, refere-se a uma importante habilidade do secretário executivo diante do alto nível de complexidade a que as IFES estão submetidas e está relacionada à atribuição da classe "coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas" (BRASIL, 1985) e a uma das competências elencadas em uma das diretrizes para os cursos de graduação da área: "gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários" (BRASIL, 2005).

A Tabela 3, a seguir, apresenta observações referentes às questões específicas que se enquadraram às categorias construídas.

Tabela 3: Síntese de comentários sobre as questões específicas enquadradas às categorias construídas

CATEGORIA	COMENTÁRIOS SOBRE AS QUESTÕES
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	Questões exclusivamente relacionadas à legislação do Serviço Público, que mensuraram conhecimento teórico sem avaliar se o candidato apresenta bagagem conceitual mínima para exercer funções gerenciais; não identificação da capacidade de visão generalista da organização e das relações hierárquicas e setoriais.
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Questões referentes à legislação específica e à estrutura da UFSC, sem mensurar conhecimento sobre o conjunto de forças e tendências que influenciam o desempenho organizacional.
ATRIBUIÇÕES DO SECRETÁRIO EXECUTIVO	Questão referente ao conhecimento sobre comportamentos requeridos ao secretário executivo, sem avaliar se os candidatos apresentam tais comportamentos.
ÉTICA E COMPORTAMENTO	Questões limitadas à avaliação do conhecimento dos códigos de ética do profissional de Secretariado e do servidor público federal.

Fonte: Os autores (2017).

Como a Tabela 3 demonstra, em Administração Pública foram cobradas questões exclusivamente relativas à legislação do Serviço Público, mensurando conhecimento teórico sem avaliar se o candidato tem bagagem conceitual mínima para exercer as funções gerenciais descritas nas diretrizes dos cursos de Secretariado (MEC, 2005), tais como "sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção". Tampouco identificam o potencial do candidato de ter uma "visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais" (MEC, 2005), o que requereria um diferente tipo de seleção, passível de identificar e avaliar outras características inerentes ao caráter multidimensional de competência.

Na categoria Ambiente Organizacional, foram cobradas questões referentes à legislação da UFSC (regimento interno e estatuto), bem como especificidades sobre sua estrutura, sem propor questões que considerassem o conhecimento do candidato sobre o conjunto de forças e tendências que influenciam o desempenho organizacional.

Seguindo nessa linha de resultados, ressalta-se que a única questão relacionada à categoria Atribuições do Secretário Executivo, do concurso de 2011, limitou-se a avaliar se os candidatos conheciam os comportamentos requeridos ao secretário executivo, sem avaliar se apresentavam essas competências. Similarmente, certo percentual de conteúdo foi atribuído à categoria Ética e Comportamento, ainda que os concursos analisados, pela maneira como foram construídos, não estejam aptos a medir competências de ordem comportamental. As questões, nesse sentido, se limitaram a avaliar se os candidatos conheciam publicações como o Código de Ética do Profissional de Secretariado (BRASIL, 1989) e o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (BRASIL, 1994).

Comparativamente aos campos do conhecimento responsáveis pela formação do secretário executivo nas IES públicas federais e estaduais, evidenciou-se que os concursos da UFSC abrangeram questões relativas a apenas quatro dos onze campos: 1. Princípios Administrativos e Organizacionais; 2. Gestão Secretarial; 3. Língua Vernácula e Redação de Documentos; e 4. Sociologia, Filosofia, História e Ética. Ou seja, não foram

identificadas questões relacionadas à maioria dos campos que caracterizam o perfil do secretário executivo em termos de formação: 1. Psicologia Organizacional; 2. Línguas Estrangeiras; 3. Gestão Contábil e Matemática; 4. Tecnologia da Informação e Comunicação; 5. Relações Internacionais; 6. Direito; e 7. Áreas e Atividades Práticas Complementares.

Também é pertinente destacar que os concursos da UFSC não contemplaram questões discursivas ou redação, diferentemente de seis concursos realizados por cinco das 48 IFES para o cargo no período de 2010 a 2014 (LEAL; SILVA; DALMAU, 2014).

Questões discursivas e redações, quando bem elaboradas e simulando uma situação de contexto profissional real, apesar de seu grau de subjetividade e do volume de trabalho relacionado à sua elaboração, determinação do padrão de resposta esperada e correção, apresentam potencial para mensurar capacidades relevantes ao bom desempenho da profissão de secretário executivo, como argumentação, interpretação e objetividade.

Por conta da flexibilidade e da resiliência inerentes ao perfil profissional do secretário executivo, resultantes da multidisciplinaridade que caracteriza sua formação, poucas questões dos concursos promovidos pela UFSC para o cargo puderam ser consideradas como estando fora do seu campo de atuação. No entanto, as questões parecem não ter focado em verificar a habilidade necessária à aplicação dos conhecimentos técnicos requeridos pela descrição das funções do cargo. É o caso da questão enquadrada na categoria Atribuições do Secretário Executivo, que avaliou o conhecimento do candidato acerca das funções que competem ao secretário, não sua capacidade para exercê-las.

A exemplo da inexistência de questões que avaliassem o conhecimento em línguas estrangeiras, campo que ocupa aproximadamente 25% dos currículos dos cursos de Secretariado Executivo das IES públicas federais e estaduais (LEAL; DALMAU, 2014), os resultados deste estudo demonstraram que a UFSC não tem considerado a formação do secretário executivo de maneira significativa na construção de suas provas de concurso para o

cargo. Do mesmo modo, não tem priorizado questões diretamente relacionadas às atividades constantes na descrição do cargo (MEC, 2005), preferindo cobrar o conhecimento sobre aquelas para as quais o Serviço Público prevê normas específicas em legislação, facilitando a formulação e a objetividade das provas.

Supõe-se que dentre os motivos das limitações da mensuração de conhecimentos técnicos esteja a ausência de profissionais de Secretariado atuando nas bancas preparatórias das provas, reflexo do número reduzido de docentes com formação na área atuando nas IFES (DURANTE, 2012; MAÇANEIRO; KUHL, 2013). Deduz-se, também, que possa haver um desconhecimento generalizado acerca do papel do secretário executivo na Instituição, pois somente a partir do PCCTAE (BRASIL, 2005) foi autorizada a realização de concursos para o cargo.

Presume-se, da mesma forma, que os aspectos jurídico/legal e prático relacionados à elaboração, aplicação e correção de avaliações objetivas contribuam para a não realização de provas práticas e/ou mais sujeitas à subjetividade (como a de redação). Tal prática, porém, pode resultar na manutenção de um quadro em que indicadores de competências comportamentais, e mesmo de competências técnicas, não são de fato avaliados.

Os concursos públicos promovidos pela UFSC para o cargo de secretário executivo parecem ter sido limitantes, tanto por terem desconsiderado em sua avaliação determinados conhecimentos técnicos relevantes para o desempenho desses no cargo, quanto por não terem abrangido outras formas de avaliação além da aplicação de provas e comprovação de títulos que permitissem mensurar habilidades e comportamentos, como sugere a gestão por competências. Segundo Pires et al. (2005),

a formação de um quadro de servidores adequado deve ancorar-se na contratação de funcionários que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas possuam também um conjunto de

habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições. (PIRES et al., 2005, p. 23)

Nesse sentido, quando identificadas as lacunas de competências existentes nas equipes de trabalho, o recrutamento por competências, ou seja, a redação do edital do concurso no caso das IFES, deve atrair candidatos com os perfis desejados. Mas para que isso seja possível e esteja refletido nas regras do concurso e nos conteúdos programáticos exigidos, é imprescindível que a estratégia organizacional esteja identificada e que as competências organizacionais e individuais tenham sido previamente mapeadas (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este artigo se propôs a analisar os processos de recrutamento e seleção realizados pela UFSC para o provimento do cargo de secretário executivo, com o objetivo de compreender se a Instituição tem adotado estratégias que permitam mensurar indicadores das competências requeridas em seu contexto de trabalho.

Os resultados demonstraram que os concursos promovidos pela UFSC para o cargo de secretário executivo foram realizados em uma única fase, por meio de prova objetiva de caráter eliminatório e classificatório. Os editais se limitaram a contemplar as atribuições da descrição genérica do cargo para todas as IFES (MEC, 2005), sem considerar as especificidades contextuais da UFSC. As questões de conhecimento específico das provas, por sua vez, deixaram de abordar campos do conhecimento significativos ao perfil estratégico do secretário executivo e ao alto nível de complexidade vivenciado pela UFSC, abordando apenas questões associadas às atividades da descrição do cargo para as quais o Serviço Público prevê normas específicas em legislação, estratégia que facilita a aplicação e a correção das provas.

Assim, os concursos analisados parecem não ter considerado a formação do secretário executivo de maneira significativa na construção das provas. A elaboração do teor das questões tampouco foi condizente com as

atividades a serem desenvolvidas por esse profissional, refletindo o que destaca Bergue (2010), quando afirma que:

não se trata de fenômeno pouco frequente a incompatibilidade dos conteúdos exigidos nos instrumentos de prova em relação às atividades que serão efetivamente desenvolvidas pelo servidor em caso de ingresso. (BERGUE, 2010, p. 537)

Além disso, os concursos aferiram somente uma das dimensões da competência (conhecimentos), sem buscar avaliar indicadores de habilidades e atitudes que posteriormente permitissem aos empossados exercer as funções inerentes à sua profissão com um desempenho considerado positivo pela Instituição.

Embora inexista legislação que institucionalize o concurso público por competências, diferentes órgãos públicos têm incorporado etapas da gestão por competências além da capacitação, a exemplo dos concursos públicos dos Editais nº 72/2015 e nº 297/2016 (UFPA, 2015, 2016) realizados pela Universidade Federal do Pará (UFPA) em 2015 e 2016 para a contratação de servidores técnico-administrativos. Complementarmente, o próprio Decreto nº 5.707/2006 dá respaldo para que os concursos públicos de órgãos federais incorporem preceitos desse modelo, uma vez que propõe o alinhamento das competências apresentadas pelos servidores aos objetivos das organizações públicas (BRASIL, 2006).

Recomenda-se que além de atrair candidatos com os perfis desejados para cada setor (PIRES et al., 2005), as próximas seleções busquem contemplar questões discursivas e redações nas provas dos concursos. Igualmente, sugere-se que seja avaliada a possibilidade de se realizar provas práticas – a exemplo das já realizadas para outros cargos da mesma carreira técnico-administrativa, como o de Tradutor-Intérprete – que simulem e que avaliem ao máximo a realidade contextual daquilo que o profissional futuramente vivenciará.

Preconiza-se, por fim, que integrem as bancas preparatórias docentes e técnico-administrativos da área de Secretariado Executivo, que conheçam as atribuições do cargo e que estejam aptos a desenhar concursos alinhados

às competências apresentadas por esses profissionais, com base em sua formação; enfatizando que a própria UFSC contempla um curso superior de Secretariado Executivo, com corpo docente apto a auxiliar nessa atividade.

Acredita-se que essas ações estimularão uma atuação mais criteriosa no preenchimento do cargo, bem como a adoção de uma perspectiva mais abrangente do perfil dos secretários executivos da UFSC, o que não é possível apenas com o uso de metodologias de classificação de cargos.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.; OLIVEIRA, P. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental Recursos Humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, out./dez. 2001.

BERGUE, S. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

_____. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Educs, 2011.

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

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

BRASIL. **Código de Ética do Profissional de Secretariado**. 1989.

_____. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994**.

_____. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**.

_____. **Decreto nº 70.274, de 9 de março de 1972**.

_____. **Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985**.

_____. **Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991**.

_____. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**.

_____. **Manual de Redação da Presidência da República**. Brasília: Presidência da República, 2002.

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

COSTA, F. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, 2008.

DENHART, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Theory development for competent-based management**. Greenwich, CT: JAI Press, 2000. p. 69-95.

DURANTE, D. A evolução da profissão secretarial por meio da pesquisa. In: DURANTE, D. (Org.). **Pesquisa em secretariado: cenários, perspectivas e desafios**. Passo Fundo: UPF Editora, 2012. p. 7-12.

DUTRA, J. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FENASSEC. **Parecer nº 19/2008**. Obrigatoriedade do registro profissional em concurso público. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/z_parece_juridico_19_2008.html>. Acesso em: 8 set. 2014.

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

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

GRILLO, A. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades: em busca da qualidade do ensino superior**. Florianópolis: Insular, 1996.

LASTA, A.; DURANTE, D. A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo. **Secretariado em Revista**, Rio Grande do Sul, v. 4, 2008.

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

LEAL, F.; DALMAU, M. Formação e perspectivas de atuação do secretário executivo no Brasil. **Revista do Secretariado Executivo**, Passo Fundo, n. 10, p. 71-85, 2014.

LEAL, F. G.; SILVA, A. C. F.; DALMAU, M. B. L. Análise das avaliações dos concursos públicos realizados pelas IFES para o cargo de secretário-executivo sob a ótica da gestão por competência. **Revista de Ciências da Administração**, [s.l.], p. 191-207, dez. 2014.

MAÇANEIRO, M.; KUHL, M. Estado da arte e rumo do conhecimento científico em Secretariado Executivo: mapeamento e análise das áreas de pesquisa. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 157-188, dez. 2013.

MEC. **Ofício nº 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC**. Ministério da Educação, 2005.

MELLO, S.; SILVA, F. A gestão por competência na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. Disponível em: <<http://migre.me/s0coY>>. Acesso em: 10 out. 2015.

NONATO JUNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências da assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

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

SOUZA, S. O quadro de pessoal do cargo de secretário executivo na Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (mestrado em Administração Universitária). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2017.

UFPA. **Edital nº 72/2015/UFPA**. Concurso público para o provimento de cargos da Carreira de Técnico-Administrativo em Educação do quadro de pessoal da UFPA. Disponível em: <<http://migre.me/wLGEt>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

_____. **Edital nº 297/2016/UFPA**. Concurso público para o provimento de cargos da Carreira de Técnico-Administrativo em Educação do quadro de pessoal da UFPA. Disponível em: <http://www.ceps.ufpa.br/arquivos/concurso_publico/ufpa2016/EditalAbeertura.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2017.

UFSC. **Edital nº 18/DDPP/2008**. Concurso Público para provimento de vagas para a UFSC. Florianópolis: UFSC, 2008. Disponível em:

<<http://antiga.coperve.ufsc.br/concursos/ddpp2008/edital/editalcompleto.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2014.

_____. **Edital nº 80/DDPP/2011.** Concurso Público para provimento de vagas para a carreira técnico-administrativa em educação da UFSC. Florianópolis: UFSC, 2011. Disponível em: <http://antiga.coperve.ufsc.br/concursos/ddpp/2011/edital/edital_completo.pdf>. Acesso em: 14 out. 2014.