

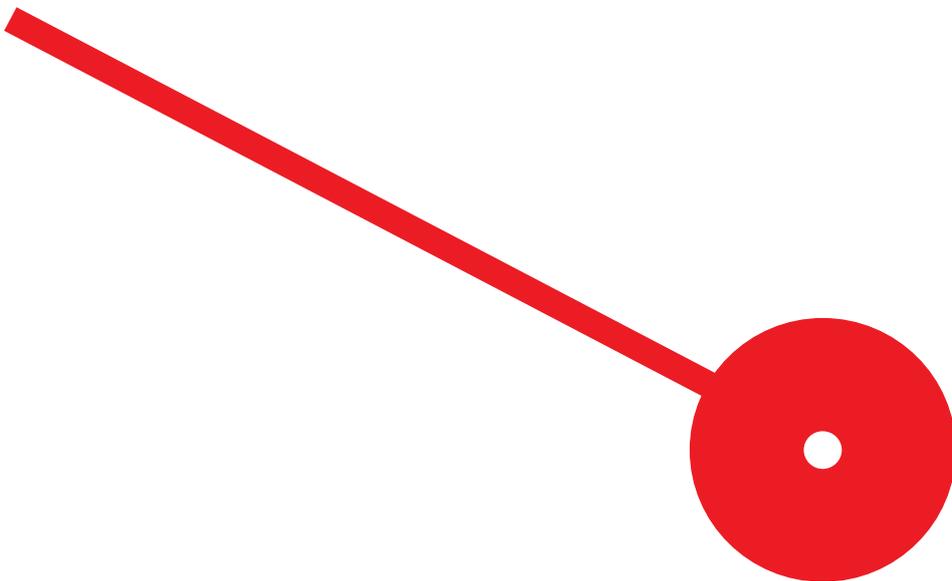


A Assessoria Secretarial em Instituições Públicas no Brasil a partir do Estudo de Caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS)

Aline Maruse Monteiro Mariano Zotelli

Versão final (contém as críticas e sugestões
dos elementos do júri).

10/2019





A Assessoria Secretarial em Instituições Públicas no Brasil a partir do Estudo de Caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS)

Aline Maruse Monteiro Mariano Zotelli

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação de Isabel
Ardions.**

Aline Maruse Monteiro Mariano Zotelli. A assessoria
secretarial em instituições públicas no Brasil a partir do
estudo de caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul
(IFMS)
10/2019

Dedicatória

Dedico este trabalho primeiramente a Deus que traçou as linhas necessárias para o meu desenvolvimento e cuida deste projeto de vida como parte de Seus planos. A Ele toda honra e toda a glória;

Ao meu esposo Endrigo e aos meus filhos Mariana e Pedro Henrique, por serem porto seguro nos momentos mais difíceis desta trajetória e também por dividir a alegria das conquistas. Por mim, por vocês, por nós, é esta caminhada;

À minha avó Esmênia Monteiro (*in memorian*), que me criou como se de seu ventre eu tivesse saído, com o amor, cuidado e carinho que somente as mães que vivem a maternidade pelo coração podem realizar. Minha profunda gratidão.

Aos amigos por dividirem alegrias e motivação, fatores de lugar assegurado na conquista desta formação.

Agradecimentos

Agradeço à minha orientadora, Prof. Doutora Isabel Ardions, pelo envolvimento e interesse em atribuir personalidade, vida e conteúdo a este trabalho. Suas contribuições foram fundamentais para que o resultado final fosse obtido. Obrigada.

Meu agradecimento especial e cheio de amor, ao meu esposo Endrigo, companheiro de todas as horas, que não economizou esforços para a realização deste sonho, dedicando-se incondicionalmente e acumulando as minhas funções nos cuidados com os filhos, para que eu pudesse estar nas aulas presenciais no Porto e nas muitas horas disponíveis às aulas virtuais, trabalhos e leituras, muitas vezes sendo este o impulso para que eu seguisse a diante.

Agradeço também ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), pela oportunidade de aprendizado e pela acolhida sempre generosa em dividir conhecimento.

Ao Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS), pela oportunidade de crescimento e por ser minha casa profissional onde construo uma positiva história de vida e aprendizagem contínuas. Sou grata pelo despertar para a internacionalização e pelo olhar particular para os Técnicos Administrativos em Educação, que neste projeto institucional foram priorizados.

Aos colegas do Mestrado, pela amizade e contribuição nas discussões e trocas de idéias.

Aos amigos Tiago Junzo Oyama, Paulo Cezar dos Passos e Joicy Caroline Britts de Oliveira, meus eternos agradecimentos. Minha história tem sido desenhada com a contribuição imperativa de vocês. Tiago - tirando de si para que eu pudesse ter uma formação superior digna. Paulo – acreditando em minhas potencializadas, quando nem eu mesma as reconhecia. E Joicy - pelo vital trabalho como coach, despertando em mim o entendimento de que somos capazes e merecedores do melhor.

A todos os que direta e indiretamente contribuíram ao desenvolvimento deste trabalho, tenham aqui seus nomes mencionados ou não e que formaram, com suas contribuições, as vias necessárias para que este projeto se tornasse realidade.

Resumo:

Objetivo: identificar como a assessoria é desenvolvida no ambiente do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS), em seus dez *campi*.

Metodologia: este estudo tem natureza mista, qualiquantitativa, como estudo de caso realizado no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS) (MS, Brasil), em todos os *campi* (n=10). Foram entrevistados secretários executivos concursados (n=6, todos os servidores integraram o estudo), assessores de diretoria (que em modo de exceção realizam as atividades assessoriais institucionais nos cargos de Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria) (n=16, do universo total de 22 servidores) e diretorias assessoradas (n=19, do universo total de 22 diretores). Assessores receberam questionário com 23 perguntas (formulário *Google Forms*); Assessorados, entrevista com 10 questões e Secretários Executivos, questionário de levantamento de perfil com 23 questões e questionário aberto de três questões para aqueles que não desenvolvem atividades assessoriais.

Resultados e conclusões: foi observado que, na instituição em investigação, os Assessores, que possuem formações distintas de secretariado, exercem as funções natas do secretariado executivo, ao mesmo tempo que existem servidores com esta formação afastados desta prática e envolvidos unicamente em funções administrativas. Foi ainda constatado que no IFMS o exercício da gestão por competências no âmbito do secretariado se mostrou ainda embrionário, tendo por referência a recorrente não alocação de secretários executivos em cargos de assessoria nata. Foi, igualmente, sinalizada uma baixa compreensão institucional acerca das atividades inerentes aos secretários executivos, sendo que este conhecimento se poderia converter numa mais-valia em termos de desempenho institucional.

Limitações/ Implicações: como limitação está o fato deste estudo ter sido realizado sob uma parcela restrita de uma instituição pública, o que pode trazer dificuldades de generalização de seus resultados frente às demais. Contudo, apesar desta limitação, parece-nos importante destacar a necessidade de revisão/fortalecimento institucional da gestão por competências, bem como organização e aproveitamento dos profissionais de secretariado executivo a fim de exercerem seus conhecimentos e competências de forma efetiva.

Palavras chave: Assessoria, Secretariado Executivo, Gestão por Competências, Instituições Públicas.

Abstract:

Objective: to identify how the advisory is developed in the environment of the Federal Institute of Mato Grosso do Sul (IFMS), on its ten *campuses*.

Methodology: this study has a mixed nature, qualitative and quantitative, as a case study conducted at the Federal Institute of Mato Grosso do Sul (FIMS) (MS, Brazil), on all *campuses* (n=10). Executive secretaries (n=6, all servers were part of the study), to board clerks (who in exception mode carry out the activities institutional advisory officers in the positions of Heads of Office and Auxiliary of Directors) (n=16, of the total universe of 22 servers) and boards assessed (n=19, of the total universe of 22 directors) . Assessors are received a questionnaire with 23 questions (Form *Google Forms*); advised, interview script with 10 questions and Executive Secretaries, profile survey with 23 questions and questionnaire three questions for those who do not developing advisory activities.

Results and conclusions: it was observed that the Advisors, who have different secretariat formations, perform natural functions of the executive secretariat. However, there are servers with this training removed from this practice and involved solely in administrative functions. The exercise of competency management, in the IFMS, was embryonic to the secretariat, having as reference to the applicant non-allocation of executive secretaries to their natal advisory posts. Was signaled a low institutional understanding about the inherent activities of executive secretaries, and this knowledge could become an added value institutional performance.

Limitations/ Implications: As a limitation is the fact that this study was carried out under a restricted portion of a public institution, which can bring difficulties in generalizing its results in the face of others. this study is the need to review/institutional strengthening of competency management, as well as the organization and use of executive secretariat professionals in order to exercise their knowledge and skills effectively.

Keywords: Advisory, Executive Secretariat, Skills Management, Public Institutions.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão de Literatura	9
1.1 Um breve panorama histórico e conceitual do Secretariado e da Assessoria com suas interlocuções.....	10
1.1.1 Trabalho administrativo, profissão de mulher – estereótipos e gênero no Secretariado e na Assessoria.....	14
1.2 O Secretariado Executivo no Brasil – um panorama a partir da legislação	16
1.3 A pluralidade funcional do exercício do Secretariado e as competências..	20
1.4 Gestão por competências – o melhor servidor para cada função e sua viabilidade no setor público	24
Capítulo II – O Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS).....	34
2 Estrutura Organizacional	35
2.1 A Gestão por Competências no IFMS	41
Capítulo III – Estudo de Caso	44
3 Questões de Investigação.....	45
3.1 Objetivos da Pesquisa.....	46
3.2 Desenho da investigação	46
3.3 Universo da pesquisa.....	52
3.4 Recolha dos dados	58
Capítulo IV – Resultados e Discussão.....	62
4 Apresentação e análise dos dados.....	63
4.1 Gênero e Antiguidade dos Assessores e Secretários Executivos em atividade no IFMS.....	65
4.2 Formação Acadêmica e o Exercício da Assessoria no IFMS	69
4.3 Conceitos, papéis e práticas da Assessoria no IFMS na visão de Assessores, Secretários Executivos e Assessorados	72

4.4	As Competências dos cargos de Assessoria pela visão de Assessores e Assessorados	83
4.5	A(s) função(ões) de Assessoria no IFMS	89
4.6	Modelos de atuação na visão dos Assessores do IFMS	97
4.7	Aportes ao trabalho, autonomia e liderança	100
4.8	Respostas obtidas com o percurso de pesquisa	105
Capítulo IV – Conclusão		110
	Considerações finais	111
Referências bibliográficas.....		117
Apêndices.....		123
	Apêndice I – Questionário aplicado a Auxiliares de Diretoria e Chefes de Gabinete IFMS (Campo Grande, MS).	124
	Apêndice II – Guião de entrevista para Assessorados IFMS (Campo Grande, MS).	129
	Apêndice III – Entrevista aplicada aos Secretários Executivos em Geral – em exercício de cargo assessoral ou não (Campo Grande, MS).	133
	Apêndice IV – Entrevista aplicada aos Secretários Executivos que não exercem cargo assessoral (Campo Grande, MS).....	139
Anexos.....		142
	Anexo I – Parecer Consubstanciado Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).....	143
	Anexo II – Autorização para Pesquisa pela Reitoria do IFMS (Campo Grande, Brasil)	146
	Anexo III – Estrutura organizacional IFMS (Campo Grande, Brasil).....	147
	Anexo IV – Organograma dos <i>Campi</i> IFMS (Campo Grande, Brasil)	148

Índice de Figuras

Figura 1: Composição das competências	26
Figura 2: Mapa Estratégico IFMS – PDI	42
Figura 3: Planos e Metas - Macro Objetivos – PDI IFMS	43
Figura 4: Desenho da pesquisa	52
Figura 5: Divisão amostral da pesquisa	54

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Divisão geográfica dos respondentes dos grupos assessores e assessorados (n=35, Mato Grosso do Sul, Brasil, 2019)	64
Gráfico 2: Tempo de trabalho no IFMS (n=16, Mato Grosso do Sul, Brasil, 2019	66
Gráfico 3: Formação Acadêmica dos Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria (n=16)	70
Gráfico 4: Relação entre função e formação - Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria (n=14)	70
Gráfico 5: Níveis de gestão da atuação de Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria conforme autodescrição funcional (n=16)	98
Gráfico 6: Participação em GT pelos assessores do IFMS (Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria) (n=16)	101
Gráfico 7: Grau de autonomia no exercício de suas atividades – avaliação conforme assessores (Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria) (n=16)	102

Índice de Tabelas

Tabela 1: Competências técnicas conforme os assessores IFMS (n=16)	83
Tabela 2: Competências transversais necessárias ao trabalho conforme os assessores IFMS (n=16)	84
Tabela 3: Competências transversais necessárias conforme os assessorados IFMS (n=19)	86
Tabela 4: Competências técnicas necessárias conforme os assessorados IFMS (n=19)	86
Tabela 5: Aproximações de perfil profissional dos secretários executivos no IFMS (n=6) ..	100

Índice de Quadros

Quadro 1: Conceitos de competência a partir de autores franceses	25
Quadro 2: Relação Função versus Cargo do Concurso Auxiliar de Diretoria	39
Quadro 3: Relação Função versus Cargo do Concurso Chefia de Gabinete	40
Quadro. 4: Relação de secretários executivos por <i>campi</i> IFMS (n=10)	40
Quadro 5: População do estudo entre assessores, secretários executivos e assessorados (n=41, Mato Grosso do Sul, MS, Brasil, 2019)	55
Quadro 6: Cargos de ingresso por concurso e formação acadêmica dos Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria (n=16)	69
Quadro 7: Autoidentificação do papel organizacional dos assessores do IFMS (n=16)....	71
Quadro 8: Autoidentificação do papel organizacional dos secretários executivos do IFMS (n=6)	72
Quadro 9: Características de um perfil ideal de assessor para os assessorados IFMS (n=19)	80
Quadro 10: Atribuições no exercício das atividades secretariais conforme assessores (n=16)	81

Lista de abreviaturas

ADEPE:	Auxiliar de Direção de Ensino
ADIEN:	Auxiliar de Direção de Ensino
ADIPE:	Auxiliar de Direção de Pesquisa, Extensão e Relações Institucionais
ADIRA:	Auxiliar de Direção de Administração
CEFET:	Escolas Técnicas Federais e dos Centros de Educação Tecnológica
COGEP:	Coordenação de Gestão de Pessoas
DCN:	Diretrizes Curriculares Nacionais
DIRAD:	Diretoria de Administração
DIREN:	Diretoria de Ensino
DIRER:	Diretoria de pesquisa, extensão e relações institucionais
DIRGE:	Direção Geral
GABIN:	Gabinete
IF:	Institutos Federais
IFES:	Instituições Federais de Ensino Superior / Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia
IFMS:	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul / Instituto Federal de Mato Grosso do Sul
MEC:	Ministério da Educação
MS:	Mato Grosso do Sul
NAPNE:	Núcleo de Atendimento às Pessoas com Necessidades Específicas
NEABI:	Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas
NUGED:	Núcleo de Gestão Administrativa e Educacional.
SETIS/SERTI:	Serviço de Tecnologia da Informação e Suporte Técnico
TCLE:	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

Contextualização

O primeiro conceito de Secretariado Executivo foi apresentado pelo dicionário americano *Merriam-Webster* em 1940, como atividade de confiança e discrição para a gestão de registros e correspondências, bem como assuntos gerais ou estratégicos de uma empresa. No decorrer do século XX acompanhamos incrementos a este conceito inicial, que nos permitem descrever o Secretário Executivo contemporâneo como um profissional capacitado à atuação crítica, autônoma e eficaz em coordenação, liderança e organização de setores e atividades públicas ou privadas (Paes & Mercês, 2012).

Neste contexto, encontramos na literatura diversos conceitos de Secretariado Executivo que destacam a sua amplitude e capacidade de adaptação. Em Natalense (1998), por exemplo, identificamos o Secretariado Executivo como atividade que se molda às exigências do desenvolvimento econômico, e que “[...] novamente revitaliza-se, adaptando-se aos desafios do final do século” (p. 4) – que incluem a capacidade gestora, as plurais competências individuais requeridas, sobretudo com pessoas, e a eficácia no trabalho com a informação.

Ainda a respeito dos conceitos do Secretariado Executivo, com perspectivas mais amplas, temos Guimarães (2001), que interpreta a atividade como um vetor de comunicação dentro e fora das organizações, a fim de sistematização, controle e eficácia. Mais próximo do contexto estratégico, identificamos a visão de Ching (2006), para quem os profissionais desta área encontram na condução dos departamentos, na motivação e na gestão de informações e pessoas o centro de sua atividade atual.

Desta forma, podemos afirmar que as práticas secretariais aportam a decisão, o gerenciamento e a organização do ambiente corporativo. Com isso, elas agregam aos processos, nos quais são aplicadas, maior fluidez, racionalidade, organização e eficácia. Em Nonato Júnior (2009) identificamos que este suporte e racionalidade decorrem do exercício da Assessoria, que possibilita ao Secretário Executivo ser um “[...] gestor do conhecimento no ambiente de trabalho, congregando os mais diversos conceitos que envolvem o fazer e o saber do Secretário Executivo e suas atividades de cunho gerencial” (p. 158-159).

Já com este repertório conceitual estabelecido e com a inclusão da dimensão assessoral/estratégica, o Secretariado Executivo foi formalizado legalmente no Brasil (Nonato Júnior, 2009). Esta formalização foi descrita por Oliveira e Moraes (2014) como

um processo constituído por duas leis: a primeira voltada ao reconhecimento da profissão, Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985. A segunda lei, orientada à regulamentação, com a Lei n. 9.261, de 10 de janeiro de 1996. Em conjunto, estas duas normas atribuem ao Secretário Executivo a ampla competência de assessoramento de direções.

Apesar desta sólida atribuição legal, autores como Nonato Júnior (2009) relatam um fato comum do cotidiano profissional do Secretariado Executivo no Brasil: o frequente exercício de suas atribuições por profissionais oriundos de outras formações. Antes disso e até o estabelecimento dos primeiros cursos superiores, o Secretariado foi exercido no país de forma técnica ou empírica, quase sempre reservado ao controle de agenda, comunicações pessoais ou profissionais e acompanhamento a eventos e reuniões.

Portanto, como uma provável consequência deste hiato formativo e conceitual entre a prática do Secretariado no Brasil e a sua definição legal, Nonato Júnior (2009), assim como Oliveira e Moraes (2014), nos apresentam a recorrente dificuldade, dentro e fora das organizações, de compreensão sobre quais são as atividades inerentes ao Secretário Executivo e quais as diferenças entre o exercício técnico e superior da prática secretarial. Dado este fato, no setor público ou privado, não são raras as oportunidades nas quais as atividades secretariais são realizadas por profissionais sem conhecimento específico, técnico ou superior.

Já em aprofundamento a esta problemática, Oliveira e Moraes (2014) adentram na especificidade do setor público brasileiro, quando afirmam a condição especialmente desafiadora presente para a lotação de Secretários Executivos em funções e cargos correspondentes à sua formação. Da narrativa dos autores, depreendemos que, a despeito das leis dos anos de 1985 e 1996, parte representativa das atividades secretariais do setor público são exercidas por servidores com enquadramento técnico-administrativo e formação distinta ao Secretariado. As chefias, de forma mais comum, são responsáveis por determinar quais servidores realizarão tais funções e, seus critérios de seleção raramente incluem a formação secretarial superior.

A partir do contexto apresentado, sobretudo no parágrafo anterior, nosso estudo foi elaborado com o interesse de compreender como o Secretariado e a Assessoria são exercidos no âmbito público, a partir do estudo de caso de uma instituição brasileira federal de ensino. Foi selecionado para este fim o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS).

O campo de nosso estudo é uma instituição federal de ensino implantada pela Lei n. 11.534/2007, considerada marco inicial da construção das escolas técnicas federais no estado de Mato Grosso do Sul. A partir desta lei foram criados os Institutos Federais (IFs) de Campo Grande (sede) e de Nova Andradina. No ano de 2008, por efeito da Lei n. 11.892, de 28 de dezembro daquele ano, para a promoção de mudanças federais capitaneadas pelo Ministério da Educação (MEC) à reestruturação da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica, as unidades de Campo Grande e Nova Andradina foram convertidas em IFMS. No decorrer do processo de implantação, foram construídos mais oito *campi* nos municípios Aquidauana, Corumbá, Coxim, Dourados, Jardim, Naviraí, Ponta Porã e Três Lagoas, bem como a unidade campo-grandense da reitoria. Os IFs, grupo do qual se integra o IFMS, formam uma rede nacional composta por mais de 600 *campi* (IFMS, 2019).

Motivação e relevância do tema

O estudo de caso realizado no IFMS incidiu sobre as funções secretariais e os profissionais de Secretariado Executivo. Na instituição, foram realizados concursos para o provimento de cargos técnico-administrativos nos anos de 2013, 2016 e 2018. Nos dois primeiros certames foram oferecidas vagas para o cargo de Secretário Executivo, com requisito de Curso Superior em Secretariado Bilingue em instituição reconhecida pelo MEC brasileiro. Nestes certames, a lista de atribuições do cargo era compatível com a Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985 e considerava as alterações trazidas pela Lei n. 9.261, de 10 de janeiro de 1996. Nestes termos, os Secretários Executivos foram contratados para exercer as tarefas de:

[...] Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos; coordenar e controlar equipes e atividades; controlar documentos e correspondências; atender usuários externos e internos; organizar eventos e viagens e prestar serviços em idioma estrangeiro. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (IFMS, 2016, p. 14).

Como resultado destes dois concursos, foram contratados sete secretários executivos, para as unidades do IFMS de Aquidauana, Campo Grande, Corumbá, Coxim, Nova

Andradina, Ponta Porã e Três Lagoas – entre eles a pesquisadora autora deste estudo (*campus* Campo Grande). A profissional que ocupava o cargo de Secretária Executiva no *campus* Nova Andradina deixou de compor o quadro funcional, contudo, permaneceram sete profissionais novamente após o ingresso de outra servidora de mesma formação no ano de 2017, desta vez no *campus* de Dourados.

Então, no ano de 2018, durante a gestão do Presidente da República Michel Temer, foi expedido o Decreto n. 9.262, de 9 de janeiro de 2018, que extinguiu, entre outros cargos, o de secretário executivo em alguns órgãos da esfera pública federal, incluindo o IFMS. Com isto, os postos vagos ou a vagar não foram mais supridos e foram excluídos do certame de 2018 realizado na instituição.

Para além disso, mesmo com sete secretários executivos lotados em distintas unidades do *campi*, a maioria destes servidores exerce somente funções administrativas. Os 22 servidores¹, no IFMS, a exercer as funções de assessoria assumem o cargos de Chefia de Gabinete e Auxiliar de Diretoria, prestando apoio às diretorias gerais: de Ensino; de Pesquisa, Extensão e Relações Institucionais e de Administração, distribuídos pelas 10 unidades do *campi* IFMS.

Destes 22 cargos, 19 são ocupados por servidores de formação diversa ao secretariado, apesar de, em sua maioria de nível superior. Os três secretários executivos que ocupam cargos assessoriais estão concentrados no grupo de Chefes de Gabinete, e os quatro demais exercem somente atividades administrativas, como já mencionado.

A autora deste estudo, secretária executiva bilingue, é lotada no *campus* IFMS de Campo Grande (MS, Brasil) e exerce, no desenvolvimento desta pesquisa, o cargo de Chefe de Gabinete. É, desta forma, um dos três secretários executivos do IFMS que se encontra em cargos cujas funções de fato aportam às diretorias diretamente.

Com isso, a motivação de nosso estudo surgiu do interesse de identificar a razão do distanciamento institucional presente no IFMS entre os assessores natos (secretários executivos) e as funções assessoriais. Assumimos que compreender os fatores que afastam o amplo acesso dos secretários executivos aos cargos de Chefia de Gabinete e Auxiliar de Diretoria, no IFMS, abre o campo de compreensão sobre os fatores que

¹ Servidor = funcionário público

tornam o setor público especialmente problemático à acolhida e aproveitamento da presença de profissionais do secretariado.

Questão de investigação e objetivos de estudo

Das observações colocadas nesta introdução desenvolvemos a problemática do nosso estudo sobre o conhecimento presente das práticas secretariais de assessoria no IFMS e o seu perfil de exercício. Tendo-se chegado à seguinte questão de partida: quem atua como assessor nos diversos *campi* do IFMS?

Com esta questão-problema como norte foi conduzida esta dissertação, em que buscamos compreender as barreiras presentes no IFMS para o acesso dos profissionais com formação em secretariado executivo ao exercício das funções de Chefia de Gabinete e Auxiliares de Diretoria no âmbito de sua unidade de lotação profissional.

Desta maneira, o objetivo de nossa dissertação foi identificar como a assessoria é desenvolvida no ambiente do IFMS, no conjunto dos seus *campi* (Mato Grosso do Sul, Brasil). Nossos objetivos específicos foram: elencar as atribuições exercidas pelos Assessores; distinguir se as funções são estratégicas, táticas ou operacionais; mapear as competências dos servidores que compõem o quadro de assessoria como Chefes de Gabinete ou Auxiliares de Diretoria; compreender se há homogeneidade, no exercício das funções de assessoramento e conhecer as expectativas dos gestores (chefias imediatas dos assessores) quanto ao papel destes profissionais.

A partir destes interesses explicitamos, em nosso estudo, a relevância da identificação dos critérios que orientam a escolha de servidores para os cargos de Auxiliar de Diretoria e Chefia de Gabinete. Com os resultados obtidos, buscamos responder a este interesse a partir da análise da natureza das atribuições de Assessores e de Secretários Executivos lotados no IFMS, bem como da percepção dos Assessorados do instituto. Buscamos ainda apoio às respostas a partir da investigação de normativas ou critérios internos para a identificação destes papéis e das competências necessárias, assim como as expectativas e estratégias vinculadas à assessoria na instituição pesquisada.

Em suporte a estas atividades, utilizamos como base teórica para nossa dissertação referenciais teóricos do Secretariado Executivo brasileiro, a exemplo de Oliveira (2006), com seu estudo orientado à construção histórica do Secretariado e da Assessoria no Brasil,

e ao detalhamento de como essas práticas são desenvolvidas; de Nonato Júnior (2009), autor de importantes análises sobre o Secretariado brasileiro e as suas particularidades; de Sabino (2006), com a discussão sobre as expectativas da prática secretarial e os requisitos do profissional deste segmento e de Ribeiro (2005), que nos oferece importantes bases teóricas de análise sobre o comportamento humano, liderança e temas ligados a estes campos e vinculados ao Secretariado e Assessoria no presente. Estes autores foram complementados por fontes adicionais que formaram a totalidade de nosso aporte teórico.

Metodologia e hipóteses de investigação

Nossa pesquisa é um estudo de caso voltado à investigação de aspectos do IFMS como objeto de estudo e, em específico, às funções do secretariado na esfera pública, onde se enquadra o IFMS. Nossa escolha metodológica foi aportada por autores como Victora, Knauth e Hassen (2000), para quem os estudos de caso apresentam-se viáveis à compreensão dos fenômenos a partir de contextos culturais e sociais, uma vez que sua análise parte da recolha de respostas oferecidas por sujeitos que vivenciam os processos de interesse.

A recolha dos dados revestiu uma metodologia mista através de entrevistas e questionários.

Da população total (22 assessorados, 22 assessores e 7 secretários executivos), a amostra de nosso estudo (que apresentou interesse livre e espontâneo de integrar a pesquisa) foi dividida em três grupos: assessorados (diretores do IFMS, n=19), assessores (servidores que ocupam os cargos de Chefe de Gabinete ou Auxiliar de Diretoria, secretários executivos ou não (n=16) e Secretários Executivos, grupo formado majoritariamente por mulheres, que são servidoras lotadas por concurso na instituição para esta finalidade e que participaram como respondentes neste estudo (n=6), hora consideradas como conjunto fechado (quando o interesse do estudo se prende com a compreensão da realidade da atividade do secretário executivo), hora englobando o grupo de estudo que desenvolve atividades assessoriais e focalizando este universo (n=4), momentos que são identificados no decorrer do texto. Assim, de um modo geral, a amostra totalizou 39 indivíduos, mas 41 respondentes – considerando a possibilidade de dupla resposta eventual dos secretários executivos que ocupam cargos de Chefes de Gabinete.

Neste contexto, consideramos como hipótese central de nosso estudo que a Assessoria é desenvolvida no IFMS tendo por orientação de escolha servidores com conhecimento e capacidade efetiva de atuar numa instituição pública, considerando rotinas e práticas próprias deste segmento, bem como fatores cerimoniais e protocolares.

Também incluímos entre as hipóteses a assertiva de que a baixa disposição ou inserção por concurso em instituições públicas de profissionais formados em Secretariado Executivo é um dos fatores de sua baixa inserção exclusiva em funções que, legalmente, competem à profissão. No caso do IFMS, por exemplo, a soma total dos secretários (n=7) nos campi é inferior à de Assessores (n=22) que formam a soma dos cargos de Chefia de Gabinete e Auxiliar de Diretoria – disparidade quantitativa acentuada após o ano de 2018, em razão da extinção dos postos vacantes e de novas contratações para o cargo de Secretário Executivo em alguns órgãos federais por força de decreto.

Estrutura da dissertação

Nossa dissertação foi organizada da seguinte forma: no primeiro capítulo abordamos a teoria sobre a Assessoria e o Secretariado, com as bases teóricas do Secretariado Executivo, seus objetivos e principais temas. Realizamos ainda o tratamento da Administração Pública, de sua orientação contemporânea e das práticas que favorecem o avanço do Secretariado – com ênfase na gestão por competências.

No segundo capítulo apresentamos a estrutura organizacional do IFMS, com informações sobre a sua história e critérios internos direta ou indiretamente ligados ao objeto de estudo.

No terceiro capítulo tratamos do percurso metodológico de nosso estudo, com as questões de investigação, os objetivos, o desenho e o universo de pesquisa, bem como o processo de recolha dos dados.

No quarto capítulo apresentamos os dados coletados e sua análise, em conformidade com a estrutura comum aos estudos de caso e em abordagem de discussão crítico-analítica frente ao repertório teórico desenvolvido.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo pretende-se apresentar o enquadramento teórico do Secretariado Executivo e da Assessoria, abordagem complementada pela introdução de temas como a gestão por competências e sua inserção no serviço público brasileiro. O capítulo foi construído a partir de uma revisão entre autores referenciais do Secretariado Executivo brasileiro, em maioria, aportados por fundamentação legal. Utilizamos, no desenvolvimento, o termo Secretariado de modo uniforme para definir as atividades Secretariais e de Assessoria – exceto quando formalmente indicado em contrário. Iniciamos a teoria pelo conceito de Secretariado, como verificado em sequência.

1.1 Um breve panorama histórico e conceitual do Secretariado e da Assessoria com suas interlocuções

A respeito do conceito de Secretariado, Nonato Júnior (2009) refere que o termo Secretariado deriva do latim *Secretarium/Secretum*, cujo significativo remete a segredo, conselho privado, local particular e outros termos referenciais que se associam à discrição e sigilo.

A partir desta abertura etimológica, é possível as diversas conformidades entre o nome assumido pela prática e a realidade funcional da história do Secretariado e da Assessoria, sobre a qual Nonato Júnior (2009) relata que as atividades secretariais também seriam vinculadas aos escribas, que possuíam elevado conhecimento sobre leis, leitura, cultura local e modos de vida: aproximadamente entre 356 a.C., durante o Império Romano e na Grécia, os escribas, com frequência, ocupavam funções ou setores do governo que envolviam história, leis e contabilidade, entre outros. Quando encaminhados às atividades militares, os escribas auxiliavam no desenvolvimento de estratégias de guerra, na mediação de conflitos geográficos e nas demais questões referentes a temáticas culturais.

Junto a isto, a literatura também nos indica a presença de registros do Secretariado no Antigo Egito, em personalidade muito similar à prática identificada junto aos escribas. Oliveira (2010) afirma que isto ocorria na forma de orientações oferecidas aos faraós e aos seus exércitos para a tomada de decisões, sobretudo voltadas à expansão e conquista territorial. A Assessoria, desde este primeiro momento, se fazia presente nestas orientações.

Em mesmo sentido, Dale e Urwick (1971, p. 57) relatam de forma mais detalhada como estas relações ocorriam no Antigo Egito, que “[...] data em seus primórdios de cerca de

1500 a.C.”, quando o Egito era governado por Tutmés. Naquele momento, mesmo com a percepção de superioridade intelectual e de autoridade a respeito dos faraós, também era assumida a necessidade de suporte para que conduzissem com êxito o comando de um exército.

Neste contexto, a transposição entre uma prática não identificada formalmente a outra, inserida na história ao ambiente institucional ocorreu quando o Secretariado se tornou uma profissão de ofício, e a Revolução Industrial foi o marco deste momento. No entanto, este início foi marcado pelo afastamento da especialização e do domínio de conhecimentos específicos, em lugar à um perfil profissional inicialmente concentrado na organização, limpeza e agenda – desempenhado quase sempre por mulheres que apresentavam baixa qualificação (Dale & Urwick, 1971; Dubar, 2006).

Sendo desta forma, na opinião de Oliveira (2010), todo este processo de migração histórica ao campo institucional culminou no presente – com o Assessor servindo aos líderes de empresas e instituições públicas e privadas de forma similar a que serviam a faraós e imperadores - suporte de informação, conhecimento e organização para a tomada de decisões e maior foco em atividades centrais.

Este processo de transposição foi delineado por Alonzo e Liaroutzos (2003) como iniciado na França, quando algumas categorias profissionais antes consideradas periféricas – a exemplo de datilógrafos e demais funcionários administrativos – passaram a atuar como secretários para diversificar sua renda. O avanço tecnológico e o aumento da complexidade das necessidades das empresas levaram a uma maior diversificação das atividades dos secretários, que também passaram a assumir tarefas de mediação. Naquele momento, o exímio domínio de datilografia e estenografia firmaram-se como marcadores da identidade profissional e requisitos para a ascensão às categorias mais elevadas, junto da redação empresarial - primeiro pela datilografia, depois pelos meios digitais. Logo, a redução do número de digitadores e de funcionários administrativos do mercado foi suprida pela crescente presença de secretários. Como resultado dessa imagem historicamente impressa do Secretariado, ainda contemporaneamente a identidade profissional pode encontrar-se atrelada – ainda que pelo senso comum - às virtudes produtivas associadas ao perfil feminino, dentre as quais, a crença de que o Secretariado se restringe a atividades puramente administrativas.

Apesar desta forte vinculação ao perfil inicial do ingresso no ambiente institucional, a compreensão contemporânea do Secretariado foi fundamentada principalmente na função de aporte às lideranças ou chefias, sem o afastamento da confidencialidade. Foi a partir destes critérios que, no ano de 1947, foi desenvolvida a primeira definição conceitual do termo Secretariado pelo dicionário *Merriam-Webster*, que descreveu a prática como aquela empreendida pelo profissional que atua em “[...] cargo de confiança em uma companhia, sociedade, etc.; um funcionário responsável por correspondências e registros, [...] à frente de um departamento particular ou de governo” (Sabino, 2006, p. 15).

Esta definição oferecida pelo dicionário *Merriam-Webster* foi ressaltada por Sabino e Marchelli (2009) como aquela que conduziu grande parte do entendimento contemporâneo do Secretariado durante os Séculos XX e XXI – com a inclusão da Assessoria como uma extensão indissociável desta atividade profissional.

Desta forma, contemporaneamente, o Secretariado Executivo oferece a possibilidade de uma extensão funcional ao assessorado. Para isso, o profissional desta área comunica, organiza e providencia orientações, demandas e tarefas. A capacidade de decisão, o controle e a liderança são requisitos fundamentais para que o Secretário Executivo apresente maior segurança, eficácia e liberação para seu executivo ou assessorado (Medeiros & Hernandes, 2006).

Assim, o Secretário Executivo age no interesse de apresentar-se constantemente “[...] imbricado com o saber, tendo extenso conhecimento [...] organizacional com capacidade de orientação e aconselhamento, [...] destacando a sua importância para o desenvolvimento das atividades organizacionais das empresas” (Costa & Viana, 2016, p. 35).

Em concordância à esta diversificação prática, a amplitude que assume a função do Secretário Executivo contemporaneamente foi descrita por Alonso (2004, p. 19, *grifo nosso*):

O profissional de Secretariado Executivo/Assessor Executivo pode trabalhar como Gestor, Empreendedor, Consultor, entre muitas outras funções, pois ele gerencia projetos, trabalha em busca do cumprimento das metas, participa do planejamento estratégico e, ainda, facilita a atuação dos dirigentes das organizações, auxiliando-os na busca de soluções para problemas complexos.

Com uma ação participativa, atua de modo a aprimorar o processo de gestão de desenvolvimento nas instituições, é responsável por grande parte das intermediações entre elas e desenvolve um trabalho de parceria tanto com a direção da empresa e demais funcionários, clientes internos, como com os clientes externos. Por isso, tem que conhecer bem a **filosofia da organização onde trabalha**, ter profissionalismo, ter uma visão empreendedora, inovadora, genérica e competitiva.

Verificamos na transcrição do parágrafo anterior que o Secretariado tem uma função ampla, pode atuar de forma não somente assessoral, mas também empreendedora e na gestão, uma vez que exerce atividades e requisita perfis profissionais que disponham de liderança.

No entanto, para chegar a este patamar extenso e complexo, a atividade de Secretariado somou-se de modo inexorável às práticas de Assessoria, de forma a desenvolverem uma relação de simbiose em que a Assessoria representa o suporte intelectual clássico, que sistematiza ações e estrutura o apoio ao melhor desempenho das tarefas de gestão – e o Secretariado, o trabalho com processos, materiais e relacionamentos que culminam no aporte organizacional sistêmico público ou privado. A Assessoria tem em seu “[...] rizoma os processos de gerenciamento, reflexão e significação das práticas secretariais” (Nonato Júnior, 2009, p. 6). Com esta informação é possível o registro da assessoria como a função que dá suporte à gestão, somando ao seu exercício os conhecimentos técnicos necessários ao apoio organizacional e de representação de um superior.

Neste sentido, a Assessoria é desenvolvida de formas diversas, de acordo com as atividades assumidas por uma direção (executivo). Encontramos em Oliveira (2006) uma síntese dos quatro principais tipos de assessoria, apresentada em sequência:

- a) Assistente, marcada pelo suporte pessoal ao executivo, com a oferta de apoio às suas atividades gerais e liberação de uma parcela importante do dia para atividades mais específicas a esse executivo;
- b) Executiva, formada por tarefas que são desempenhadas para a melhoria da viabilidade e da eficácia do trabalho desenvolvido pelo executivo;
- c) Especializada, desempenhada a partir da análise específica de cada cenário, que tem por base os conhecimentos considerados como fundamentais a aquele contexto;

d) Operacional, feita para atender aos sistemas secundários do ambiente do executivo ou assessorado, tendo por finalidade prover não somente maior organização estrutural à organização, foco à liderança e maior e melhor fluidez de trabalho.

Sendo desta maneira a Assessoria uma atividade plural, encontramos na literatura, especificamente em Nonato Júnior (2009, p. 161), uma quinta forma da prática, chamada Interdisciplinar ou mista, que reúne “[...] disciplinas ou conteúdos de diferenciados tipos de assessoria e realiza intercâmbio de conceitos, métodos e metodologias”. Observamos, com isso, que a Assessoria interdisciplinar une uma série de conhecimentos em prol dos interesses dos assessorados, quase sempre de forma altamente especializada – o que a associa recorrentemente à extrema efetividade.

Apesar dos diferentes tipos de Assessoria, é importante observar que o objetivo do Secretário ou Assessor não se altera: mediar executivamente tarefas para que as atividades sejam concluídas em sinergia (Ribeiro, 2005).

1.1.1 Trabalho administrativo, profissão de mulher – estereótipos e gênero no Secretariado e na Assessoria

A despeito dos avanços que envolvem o Secretariado Executivo e da complexidade do seu exercício, os estereótipos reducionistas são uma problemática capaz de afetar a compreensão dentro e fora das instituições sobre o que é esta profissão e como ela é exercida. Um dos estereótipos mais fortes que cotidianamente identificamos ligados ao Secretariado é a de que refere, exclusivamente, a uma atividade administrativa. No Dicionário Michaelis, estereótipo é descrito como “imagem mental padronizada, tida coletivamente por um grupo, refletindo uma opinião demasiadamente simplificada, atitude afetiva ou juízo incriterioso a respeito de uma situação, acontecimento, pessoa, raça ou classe social” (Michaelis, 2019, *online*).

Assumimos, a partir das leituras realizadas sobre gênero, secretariado e história da função, que o reducionismo administrativo é parte de questões de gênero que cercam a profissão. A partir destas questões é possível compreender a forte vinculação majoritária das mulheres à esta profissão e, sobretudo, obter uma possibilidade de entendimento sobre o comum reducionismo funcional a partir do qual as atividades secretariais, em geral, permanecem interpretadas pelo senso comum na contemporaneidade.

A este respeito, Gardey (2003) observou que antes do século XIX, a mulher estava presente de forma esparsa e reduzida no mercado de trabalho, quase sempre na posição de funcionárias de escritórios, de bancos e em outros postos similares. Do final do século XIX em diante e, já no século XX a partir das guerras mundiais, a mulher se estabeleceu no mercado de trabalho – com parte significativa delas concentrada em empregos técnicos de escritório, nos quais exerciam atividades como datilografia, operações de centrais telefônicas e máquinas contábeis.

Sendo dessa maneira, podemos perceber a influência do estereótipo das funções administrativas secretariais, somadas ao papel do gênero, podem ser compreendidas em seu impacto à atribuição profissional a partir da fala de Garcia (1999, p. 52), quando reflete sobre a diferença da visão do exercício do Secretariado por homens e mulheres nas instituições a partir da percepção mais comum coletiva e afirma:

um homem, ao exercer a função de secretário, em qualquer empresa, será denominado como assessor ou assistente. Ele terá também de filtrar as ligações do seu chefe como terá, também de responder suas cartas, porém, ficam para a secretária as tarefas mecânicas, como digitar o que o assistente escreve.

A partir destas colocações, assumimos em nosso estudo que, historicamente, em momentos anteriores do Secretariado, a carreira feminina iniciava e terminava na atividade menos complexa de secretariar e em outros empregos administrativos com baixa possibilidade de progressão. Os homens, por seu turno, tinham a possibilidade de amplos planos de carreira com ascensão funcional. Com isso, os empregos administrativos se tornaram espaços de predominância feminina, o que se fortaleceu após a revolução administrativa – com o avanço das tecnologias da comunicação, racionalização dos serviços e mecanização das tarefas. A mulher e a vinculação administrativa se mostram, dessa forma, produtos de relações de gênero e mercado que ainda imprimem seu peso na leitura social do Secretariado Executivo.

Ainda a partir do exposto pela teoria até este ponto do estudo, podemos igualmente considerar que o Secretariado e a Assessoria se intercomunicam de forma recorrente e se reconfiguram sistematicamente no desenvolver da história das profissões e atividades humanas. Com base nestes pressupostos, e da mesma forma, o perfil funcional desses profissionais tem sido, ao menos em base, definido a partir da legislação dos países em que atuam – sendo a brasileira tratada em sequência. Essa legislação não define a

totalidade dessa atividade profissional, mas é fundamental para compreender as linhas de requisitos básicos – as competências fundamentais – de expectativa.

Desta forma, abordado o cenário amplo que envolve o Secretariado e a Assessoria no campo conceitual, deste ponto em diante esta dissertação se direciona à compreensão sobre como esta prática se estabeleceu no Brasil, nos servindo à finalidade de introdução a alínea seguinte.

1.2 O Secretariado Executivo no Brasil – um panorama a partir da legislação

No Brasil, o Secretariado Executivo apresentou crescimento notável entre os anos de 1950 a 1960, quando foram reconhecidos diversos serviços especializados nessa área. Com isso, os profissionais que exerciam atividades em nível técnico passaram a trabalhar em uma perspectiva de gestão e estratégia. Assim como as atividades institucionais se tornaram mais completas e complexas, os profissionais passaram a ser mais demandados em razão dos ganhos para a prática gestora (Nonato Júnior, 2009).

Tal desenvolvimento teve início com a organização normativa do Secretariado Executivo no Brasil, que é relacionada à representatividade assumida pelas primeiras associações de secretárias do país, responsáveis pelo início da organização profissional que possibilitou a criação do primeiro sindicato de profissionais do Secretariado, ainda na década de 1970. Em 1978 foi criada a primeira lei voltada ao Secretariado, a Lei n. 6.556/1978 (Bortoluzzi & Fávero, 2009).

Assim, os quatro primeiros artigos da Lei n. 6.556 (1978) trouxeram pontos fundamentais sobre a formação e a natureza da atividade de Secretariado, ainda nomeada desta forma. No art. 1 consta a necessidade de certificado de conclusão de curso regular de Secretariado que, naquele período, se referia ao segundo grau – atual ensino médio brasileiro. Como regra de transição, no art.º 2 da mesma lei encontramos que o exercício profissional do Secretariado poderia ser assumido por aquele que tivesse “[...] dois ou mais anos de atividades próprias de Secretário, na data da vigência desta lei, e que apresente certificado de curso a nível de 2º grau” (*online*).

Quanto às atribuições do Secretário, a leitura da Lei n. 6.556 (1978) ressalta o art. 3, com a descrição de tarefas como anotação e redação em língua pátria e estrangeira, organização e datilografia dos documentos e atividades de escritório, como

acompanhamento de agenda, informações, compromissos e demais competências de aporte à liderança ou chefia secretariada. Em uma observação à lei, podemos afirmar que, desde essa primeira atribuição legal, ainda como Secretariado, estão presentes sinalizadores que direcionam à autonomia e capacidade decisória do Secretário como critérios profissionais.

Reforça esta assertiva o constante no parágrafo único do art. 3 tratado no parágrafo anterior, em que é afirmado ao profissional a possibilidade de proceder “[...] segundo normas específicas rotineiras, ou de acordo com seu próprio critério, visando assegurar e agilizar o fluxo dos trabalhos administrativos da empresa” (Lei n. 6.556, 1978, *online*). Quanto à extensão da sua cobertura legal, o art. 4 expressa que as disposições constantes nesta lei inicial eram destinadas à iniciativa pública e privada, bem como às fundações.

Em contínuo, após a lei do ano de 1978, em continuidade, em meados dos de 1980 houve o reconhecimento profissional do Secretariado Executivo no Brasil, o que ocorreu pela Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985, que definiu em seu art. 2 o Secretário Executivo como o profissional “[...] diplomado no Brasil por Curso Superior de Secretariado, reconhecido na forma da lei, ou diplomado no exterior por curso superior de Secretariado, cujo diploma seja revalidado no Brasil, na forma da lei” (Lei n. 7.377, 1985, *online*).

Ainda na mesma Lei n. 7.377 (1985) consta que, como medida de transição, foi permitido que os profissionais que até início da vigência tivessem diploma de nível superior em qualquer área pudessem exercer legalmente a profissão, desde que comprovados pelo menos cinco anos consecutivos ou 10 anos intercalados de atividades próprias ao Secretariado.

Em extensão, a mesma norma (Lei n. 7.377, 1985) definiu a nomenclatura de Técnico em Secretariado para contemplar os profissionais que concluíram o curso de Secretariado em nível de segundo grau (atual Ensino Médio), ou que apresentassem apenas o segundo grau somado a declarações ou comprovações de pelo menos 36 meses de experiência em atividades secretariais até a data de entrada em vigor da lei. Os arts. 4 e 5 da mesma norma trataram das atividades de expectativa do Secretário Executivo e do Técnico em Secretariado, como descrito em sequência:

Art. 4º - São atribuições do Secretário Executivo:

I - planejamento, organização e direção de serviços de secretaria;

- II - assistência e assessoramento direto a executivos;
- III - coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas;
- IV - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro;
- V - interpretação e sintetização de textos e documentos;
- VI - taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro;
- VII - versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa;
- VIII - registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas;
- IX - orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia;
- X - conhecimentos protocolares.

Art. 5º - São atribuições do Técnico em Secretariado:

- I - organização e manutenção dos arquivos de secretaria;
- II - classificação, registro e distribuição da correspondência;
- III - redação e datilografia de correspondência ou documentos de rotina, inclusive em idioma estrangeiro;
- IV - execução de serviços típicos de escritório, tais como recepção, registro de compromissos, informações e atendimento telefônico (Lei n. 7.377, 1985, *online*).

Ainda em referência à Lei n.º 7.377/1985, a mesma foi alterada em artigos referentes aos níveis de exercício secretarial pela Lei n.º 9261, de 10 de janeiro de 1996, que trata do exercício da profissão, dos requisitos acadêmicos e das definições de seus níveis e respectivos perfis de atividade (Lei n. 7.377, 1985; Lei n. 9261, 1996). Na lei do ano de 1996 identificamos evidenciadas as distinções entre Secretário Executivo/Assessor de Técnico em Secretariado através dos níveis acadêmicos exigidos em cada nível: Secretário Executivo/Assessor - curso superior de Secretariado; Técnico em Secretariado: certificado de conclusão de curso de Secretariado, em nível de 2º grau.

Como continuidade dos avanços normativos, no ano de 2005 foram elaboradas as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do curso formativo em Secretariado Executivo, o que ocorreu a partir da Resolução n.º 3 do Ministério da Educação, com orientações referentes à abordagem do Secretário como indivíduo de amplos conhecimentos tecnológicos, científicos, acadêmicos e de ordem multiprofissional, de forma a atuar de maneira integrada no gerenciamento de informações e comunicação nas empresas. Como resultado, foi ressaltada a necessidade da presença humanística e generalista na formação desses profissionais, a fim de que sejam capacitados ao desempenho nos mais diversos campos do conhecimento e especificidades organizacionais/empresariais (Resolução n. 3, 2005).

Na análise das competências do Secretário Executivo, identificamos em Nonato Júnior (2009, p. 2-3) que tanto a Lei n.º 7.377/1985 quanto a Lei n.º 9261/1996 serviram como base para a elaboração das Diretrizes Curriculares Nacionais referentes à profissão, em que consta, em seu art. 4 (s.p.) que:

O curso de graduação em Secretariado Executivo deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações;

II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersectoriais;

III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;

IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;

V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;

VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

- VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;
- VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
- IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;
- X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
- XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;
- XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e
- XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.

Dessa forma, podemos afirmar que, também a partir da legislação brasileira específica, o Secretário Executivo é interpretado como um profissional com formação superior específica que, no exercício de suas atividades, contribui com habilidades e competências plurais para o suporte às atividades ou assessorados aos quais se vincula. No intuito de maior aprofundamento a respeito da complexidade que envolve as tarefas que este profissional executa, a alínea sequente foi desenvolvida a fim de compreender como esta pluralidade funcional se relaciona com as competências – bases que sustentam a suficiência do Secretário Executivo ao atendimento do perfil contemporâneo que lhe é de expectativa.

1.3 A pluralidade funcional do exercício do Secretariado e as competências

Observamos que toda a pluralidade requerida ao profissional de Secretariado Executivo implica no domínio de competências que vão além de requisitos puramente técnicos ou administrativos. Sustentam esta percepção os autores Leal e Dalmau (2014), com sua observação de que o Secretário Executivo deve apresentar comunicação proactiva nos diversos níveis da empresa, ter capacidade de motivar e de integrar pessoas e, ainda, agir

como elemento de uniformização e de fortalecimento da unidade institucional. Com isto, observa-se que o Secretariado envolve a competência de liderar, o domínio de tecnologias, o manejo de informação e a capacidade de orientação estratégica e suficiente discricção na aplicação de conceitos e conhecimentos favoráveis aos objetivos institucionais.

Nesta sequência, o Secretário Executivo deve exercer uma presença tão plural e representativa quanto a de seu assessorado – ressalvadas as limitações hierárquicas - até mesmo em razão de que, em muitos casos, o profissional, de fato, substitui seu assessorado.

Em mesmo alinhamento, contudo, de forma mais descritiva, Bortolotto e Willers (2005, p. 46-47) descreveram a pluralidade funcional do Secretário Executivo com o exercício de funções como:

[...] assessor executivo e administrador de informações que assessora a direção/chefia a processar e organizar informações. [Este profissional] possui prática nas rotinas de escritório, habilidade para assumir responsabilidades sem supervisão direta, iniciativa e autonomia para tomar decisões e solucionar problemas. Precisa apresentar liderança, confiabilidade, espírito de equipe, criatividade, ética, descrição, dinamismo, ser polivalente. [...] [O Secretariado] passa a exigir profissionais de Secretariado Executivo que administrem uma nova competência de aprendizagem e de tratamento analítico conceitual, capacidade de autogerenciamento, de assimilação de novas informações, habilidades de natureza operacional, flexibilidade intelectual, comportamento autônomo e formação intelectual diferenciada.

Soma-se a esta lista de percepções agregadas a mediação de conflitos, usualmente pouco abordada na literatura sobre o Secretariado Executivo, mas que se apresenta constante em seu cotidiano profissional. Esta afirmação nossa encontra sustentação em Moreira e Olivo (2012), em sua observação de que o Secretário Executivo necessita manter os vínculos com a base de sua atividade (com excelência em práticas triviais como registros e organização da rotina do assessorado), ao mesmo tempo em que exerce com a funcionalidade e capacidade a conciliação de cenários conflitantes no ambiente institucional – seja por mediação formal ou informal. Segundo os mesmos autores, tal função mediadora foi incorporada porque:

Constatou-se que o profissional de Secretariado Executivo intermedeia as relações do gestor com ambientes interno e externo, possui conhecimentos multidisciplinares, é um organizador, empreendedor, assume responsabilidades, tem iniciativa, é criativo, possui autonomia para tomar decisões e solucionar problemas. Em outras palavras, o secretário executivo, por meio da aprendizagem constante e de ações proativas, qualificou-se, e tal fato permite-lhe almejar níveis mais estratégicos dentro das organizações (Moreira & Olivo, 2012, p. 50).

Assim, a partir da análise do conjunto de práticas que envolve o Secretariado Executivo, é possível identificar temáticas que são de demanda cada vez maior à administração, seja ela privada ou pública. Contudo, como já abordado nesta revisão anteriormente, no caso da administração pública, é baixa a presença de Secretários Executivos no exercício das funções que são próprias de sua atividade profissional. Ainda a esse respeito, Oliveira e Moraes (2014, p. 51) complementam que:

Observa-se uma crescente abertura no mercado para profissionais com essa formação, especialmente no serviço público, com admissão por meio de certames públicos. Porém, ressalta-se que [...] as instituições ainda mantêm em seus quadros profissionais de outras áreas que ingressaram no quadro técnico antes da regulamentação da profissão; ou, então, profissionais de áreas que, apesar de não terem currículos equivalentes às atribuições de um secretário executivo, são admitidos pela legislação em vigor, como é o caso dos profissionais de Letras nos concursos no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) vinculadas ao Ministério da Educação (MEC). Entretanto, cabe ressaltar que não é apenas na profissão de secretariado executivo que postos são ocupados por profissionais provenientes de áreas divergentes à formação. De forma semelhante, outras profissões têm discordado quanto às atribuições inerentes exclusivamente às suas áreas de atuação e buscam trazer à tona discussões a fim de solucionar essas tensões decorrentes da “disputa” entre as atribuições dos diferentes cargos.

Como é possível observar, Oliveira e Moraes (2014) refletiram sobre quais fatores levam ao afastamento dos Secretários Executivos do exercício profissional de suas funções no âmbito público. Em sua análise, os autores destacaram a fundamental diferença entre cargos e funções públicas, sendo este um ponto estrutural para este afastamento: o cargo

representa o lugar que o servidor recebe para exercer as suas funções de incumbência na administração, o que pode ocorrer por provimento, de forma efetiva ou comissionada. Na função pública, por sua vez, são as atribuições que as categorias exercem na esfera da administração. Cargos obrigatoriamente acompanham funções, mas nem sempre funções são acompanhadas de cargos.

Sendo desta maneira, no caso do Secretariado Executivo, uma vez extinto por Decreto Presidencial, ele não se constitui mais como cargo público em alguns órgãos na esfera federal. Suas funções próprias ainda existem e é crescente a possibilidade de que sejam exercidas por “[...] pessoas de outros cargos, porém que possuem cargos de direção e funções gratificadas. [...] Estes cargos são ocupados por servidores designados por diretores, e que em diversos casos, não possuem formação na área” (Oliveira & Moraes, 2014, p. 55).

Coerente ao observado pelos autores discutidos nos dois últimos parágrafos, especialmente a partir do ano de 2018², o risco de que, na administração pública brasileira - sobretudo nos órgãos que foram contemplados pelo Decreto Presidencial n. 9.262/2018 para a extinção do cargo de Secretariado, caso de nosso campo de estudo – funcionários de formação distinta do Secretariado e lotação administrativa igualmente diferenciada terminem exercendo atividades secretariais. Observa-se ainda que isto já poderia ocorrer pela baixa quantidade de disposição dos mesmos frente à demanda por assessoria. A seleção destes profissionais termina sendo uma decisão de suas próprias chefias ou diretorias, o que em geral ocorre com sustentação na experiência do profissional e em suas competências.

Tal condição abre caminho para o questionamento sobre quais os fatores que levam a tal fenômeno no ambiente público e, com a indicação da literatura sobre a suficiência profissional como um critério de influência na decisão das chefias, nosso estudo investiga a partir deste ponto um elemento novo na Administração Pública, mas que exerce importante papel na remodelação para a produtividade: a gestão por competências.

Este pressuposto surgiu da busca na identificação de como habilidades e competências de profissionais de formação externa ao Secretariado Executivo são percebidas e quais os

² Vide Decreto n. 9.262, de 9 de janeiro daquele ano – de autoria do então Presidente da República Michel Temer, que trouxe a extinção do cargo em alguns órgãos da esfera pública federal.

fatores determinantes de sua escolha para os cargos que, efetivamente, são exercidos em funções secretariais no IFMS, instituição pesquisada em nossa dissertação.

Sendo assim, nas alíneas seguintes far-se-á a ponte para a procura de resposta a estes questionamentos a partir da abordagem da gestão por competências e da sua implementação na Administração Pública Brasileira, dado ser este o campo em investigação nesta pesquisa.

1.4 Gestão por competências – o melhor servidor para cada função e sua viabilidade no setor público

A gestão por competências, como descrito por Chanlat (1994), volta-se às competências na forma de práticas administrativas orientadas à obtenção de objetivos organizacionais. Trata-se de uma gestão que se orienta à seleção racional e eficiente de potencial humano e estrutural em função desses objetivos - o que envolve a oferta de condições suficientes para o trabalho, inclusive na forma de abordagens de gestão de pessoas, estratégias e estruturas.

Encontramos complemento a esta alegação em Fleury e Fleury (2001), para quem um dos primeiros autores a estruturar o conceito de competências foi David McClelland, no início da década de 1970, quando estabeleceu a importância da conciliação entre as atividades desempenhadas por um indivíduo e suas características pessoais, as aptidões – que, sob essa ótica passariam a um campo estratégico. Assim:

[...] o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações (Fleury & Fleury, 2001, p. 143)

Contudo, o conceito de gestão por competências descrito por Fleury e Fleury (2001) pode ser ampliado pelo acréscimo das interpretações das visões de vários outros autores franceses, que ofereceram uma contribuição representativa, a exemplo de Le Boterf

(1994) e Zarifian (1996), como observado por Dutra (2004). O Quadro 1 apresenta uma síntese desses autores e de suas contribuições ao conceito:

Quadro 1: Conceitos de competência a partir de autores franceses

Conceitos de competência – autores franceses	
Le Boterf	A competência está situada numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo ainda este autor: competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.
Zarifian	A competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 187).

Desta forma, a partir do exposto pelos autores franceses, Fleury e Fleury (2001, p. 187) estruturaram uma síntese do conceito de competência, como um “[...] saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Assim, uma síntese dos componentes presentes no conceito competência foi esquematizada na Figura 1:

Figura 1: Composição das competências



Fonte: Elaborado pela autora

Em análise à Figura 1, observamos com sustentação no pensamento de Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), que na Gestão por Competências, o processo central reside na identificação e mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes que possam ser reunidos, distribuídos e organizados a fim de que atuem para a eficácia da atuação profissional. O intuito é prover o campo de aplicação de capacidade de melhoria contínua, com a correção de erros e o aumento do desempenho como rotinas e processos frequentes da atividade institucional.

Em relação à gestão de pessoas, o enfoque nas competências mobiliza a seleção das mesmas por suas aptidões para as funções nas quais melhor se encaixam, mediante a dependência da capacidade de observação do comportamento presente e da abertura para processos de ensino e aprendizagem (Carvalho et al., 2012).

Assim, trouxemos à teoria de nosso estudo a gestão por competências a partir da hipótese de que as chefias (diretorias) de nosso campo de estudo, IFMS, de modo até mesmo empírico, estariam realizando a seleção dos profissionais para ocupar os cargos de Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria a partir dos fundamentos comuns a este modelo de gestão. Observamos, a partir do que tratado pela teoria sobre a prática, de que se trata de uma opção de abordagem do capital humano em que há uma busca pela conciliação entre o que um servidor ou trabalhador tem de potencial e os objetivos institucionais. Identificamos, com isso, que a gestão por competências procura filtrar entre os recursos humanos presentes o que há de maior efetividade em cada elemento integrante do campo de gestão para sua aplicação produtiva.

No entanto, observamos também que um efetivo exercício da gestão por competências privilegiaria, entendemos nós, a inserção de Secretários Executivos nos cargos de função secretarial, dadas as suas competências, e não é isto o que ocorre em nosso campo de estudo. Dos sete Secretários Executivos, apenas três desenvolvem atividades assessorais. Assim, identificando que não é o movimento colocado em hipótese o que ocorre no IFMS, foi optado por manter a discussão desta forma de gestão, a fim de compreender no contexto da inclusão dos Secretários Executivos às suas funções de formação, como a prática poderia ser realizada de forma efetiva no ambiente público a fim de agregar melhores resultados.

Neste interesse, a partir da investigação sobre o surgimento da gestão por competência, identificamos que a prática “[...] emergiu na pauta das discussões da Administração Pública Federal, em virtude dos desafios enfrentados e da necessidade de sustentação das políticas de redefinição das instituições públicas” (Severino et al., 2018, p. 109). Dessa forma, a gestão por competências visa que os servidores desempenhem atividades conforme suas melhores habilidades e aptidões.

Assim, identificamos que a gestão por competências no serviço público brasileiro teve como marco legal o Decreto n.º 5.707/2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (Decreto n.º 5.707, 2006). No documento constam diretrizes para as ações de implantação, e teve como premissa o estabelecimento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com as seguintes finalidades:

- I - Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (Resolução n. 3, 2005, *online*).

Desta forma, no decreto em questão, n.º 5.707/2006, em específico no art. 2, II, a Gestão por Competências foi definida como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Decreto n.º 5.707, 2006, *online*).

Neste contexto, Denhardt (2012) afirmou que o gestor tem a função de conectar os demais servidores a esses objetivos e isso requer que tenha perfil empreendedor. Como resultado, espera-se o estabelecimento de trabalho mais humanizado e democrático, com menor burocracia e compartimentalização, ambiente oportuno ao estabelecimento de valores democráticos. Uma vez instalada essa situação, é possível estabelecer um perfil mais eficiente do serviço e sua remodelagem rumo a maior participação.

Mas, tal como observa Guimarães (2000, p. 127), o desafio para implantação da gestão por competências no setor público reside em “como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”. Esta transformação envolve a transposição de padrões e modelos de gestão utilizados em empresas privadas ao setor público, com as devidas adequações às particularidades deste segmento. E, Mello, Silva e Torres (2013) complementam que este é um processo complexo, que deve ser realizado antes que a gestão por competências seja implantada, como parte inicial da estratégia organizacional.

Acreditamos oportuno contextualizar que, na literatura, existe a indicação de que num modelo de gestão por competências, o gestor tem a liberdade de moldar as equipes de trabalho no intuito de suas melhores aptidões. Isto, contudo, deve ser exercido a partir dos espaços possíveis ao serviço público e como parte da estratégia institucional. Um exercício legalmente possível a uma instituição pública baseada em gestão por competências teria em cargos comissionados – caso das Chefias de Gabinete e Auxiliares de Diretoria – uma abertura já estabelecida para a sua aplicação. Como estes cargos permitem a mobilidade menos burocrática de servidores, caberia uma estruturação efetiva da escolha de profissionais norteada não na conveniência pessoal, mas no benefício institucional.

Isto implica ter de se preparar um ambiente de base para que possa ser estabelecida a gestão por competências de forma que o servidor³ se encontre em um espaço propício

³ Servidor = funcionário público.

para exercer postura ativa e participativa frente aos interesses da sociedade. No âmbito público, isto envolve discussões sobre temas como isonomia, regime jurídico e mobilidade dos servidores, bem como de uma clara e rígida estrutura interna e procedimental sobre práticas e limitações legais ao seu uso. Por ser dessa forma, o mais usual no Brasil é que a Gestão por Competências seja implantada parcialmente na Administração Pública, nos espaços que podem acolher a flexibilidade de exercício de cargos que ela requisita e quase sempre a partir de cessão de servidores entre órgãos ou setores, quando possível (Pereira, 2003).

Apesar das dificuldades que envolvem o estabelecimento efetivo da gestão por competências na administração pública brasileira, a perspectiva positiva de sua assimilação no setor público é mantida em razão da sua familiarização de objetivos com o modelo em desenvolvimento da gestão nacional, o novo serviço público (ou *new public management*) – que é orientado à atuação eficaz e gerenciamento efetivo público às demandas da coletividade. Os objetivos presentes no novo serviço público são elaborados pela inclusão gradativa de valores e adaptações de métodos consagrados no setor privado, em especial aqueles que envolvem fatores de produtividade, meritocracia e incentivo à qualidade e desempenho organizacional (Osborne & Gaebler, 1995).

Mas, tal como Denhardt (2012) refere, o novo serviço público difere conceitualmente da visão da gestão privada – que é baseada no empreendedorismo e na conversão dos fatores motivadores (tais como lucro) e na produtividade. Trata-se, segundo o autor, de um serviço orientado a valores distintos, que envolvem o servir aos interesses públicos de forma plena e excelente.

Nisto, importa a maior participação, tanto dos gestores quanto dos servidores. Estes são conceitos prioritários desse perfil, no qual se encaixa a prática da gestão por competências:

1 Servir ao invés de guiar: um papel crescentemente importante do servidor público é ajudar os cidadãos a articular e conhecer seus interesses compartilhados, em lugar de controlar ou guiar a sociedade em novas direções.

2 Interesse público é a pontaria, não o subproduto: administradores públicos têm que contribuir para construir um coletivo, noção compartilhada de interesse público. A meta é não achar soluções rápidas dirigidas por escolhas individuais, mas sim à criação de interesses compartilhados e o compartilhamento de

responsabilidade. O papel do governo será o de assegurar que predomine o interesse público.

3. Pensar estrategicamente, agir democraticamente: políticas e programas que satisfaçam as necessidades públicas podem ser efetivamente e responsabilmente alcançados por esforços coletivos e processos colaboradores.

4. Servir cidadãos, não aos clientes: o interesse público é resultado de um diálogo sobre valores compartilhados, em lugar de agregação de interesses próprios (individuais). Então, servidores públicos somente não respondem às demandas de cidadãos, mas focalizam na construção de relações de confiança e colaboração com e entre cidadãos.

5. *Accountability* não é simples: os servidores públicos devem estar atentos mais que o mercado, eles também devem estudar a lei estatutária e constitucional, valores comunitários, normas públicas, padrões profissionais e interesses de cidadãos.

6. Valorizar pessoas, não somente produtividade: as organizações públicas e as redes nas quais elas participam são mais propensas a terem sucesso se forem operadas por processos de colaboração e compartilhamento de liderança baseado em respeito por todas as pessoas.

7. Valores de cidadania e serviço público acima dos empresariais: o interesse público é melhor oferecido pelos servidores públicos e cidadãos comprometidos em fazer contribuições significantes à sociedade no lugar de gerentes empresariais que agem como se o dinheiro público fosse deles próprios (Denhart, 2004, p. 182).

Em nossa opinião, estes objetivos e conceitos podem ser englobados no serviço público mediante o assumir da tríade de desafios que envolve a sua realização, a saber: os interesses, a equidade e a governança. O desafio de ajustar o serviço público ao cenário da globalização tem a ver com a aceleração de processos, maior fluidez de comunicação e também maior celeridade nas práticas públicas, algo que já é sistematicamente cobrado do sistema, especialmente na governança. A equidade, por sua vez, tem a ver com a superação do quadro de desigualdade próprio da globalização, levando ao serviço público

a capacidade de atender aos interesses difusos de modo equitativo, simétrico, reduzindo disparidades. Isso importa que todos os cidadãos, o mais paritariamente possível, possam contatar o Estado. Por sua vez, o desafio de estabelecer uma governança efetiva para a qualidade e a equiparação tem a ver com a estruturação de práticas internas e gerais que rompam com a compartimentalização, que estabeleçam a cultura da qualidade e da eficiência e que posicionem o cidadão como o foco central do trabalho (Smith et al., 2000).

Logo, para que a Gestão por Competências se consolide no serviço público, importa também que sejam estabelecidas estruturas de liderança capazes de atuar e compreender as diferenças existentes em cada realidade gerida. É também importante atuar para a quebra da rigidez de uniformização e procedimentalização da administração pública, para que as competências possam ser melhor alojadas (Smith, 2002). No contexto do objeto de nossa dissertação, isto envolve a capacitação das lideranças para a implantação da gestão por competências na correta condução de cargos e funções no ambiente público, especificamente, de nosso campo de análise, o IFMS.

A Gestão por Competências no setor público é considerada um fator importante para a melhor superação da erosão da confiança coletiva que recai sobre este segmento por parte da sociedade. Este é um fenômeno que coexiste entre servidores e a sociedade e decorre da distância existente entre os ambientes públicos e privados no país. Gerir por competências é uma forma de reduzir as disparidades e promover maior aproximação pública à sociedade, o que reduz a alienação – um fator constantemente apontado como problemático ao setor. A preparação do exercício da liderança é outro fator determinante na gestão por competências: com a superação de posturas não capacitadas e sem foco na integração e desenvolvimento do serviço público, é mais simples organizar o trabalho a fim da apresentação de um comportamento organizacional mais produtivo que, por consequência, seja também mais dotado de credibilidade (Denhardt, 2012).

Para a excelência das atividades públicas capitaneadas por esta gestão, Rosenau (1997) definiu a necessidade de orientação ao subgrupismo, ou seja, ao grupo de desejos, afinidades e expectativa que os cidadãos apresentam sobre a administração e que, como são os focos de seu trabalho, necessitam do seu atendimento. O desenvolvimento deste enfoque requer a descentralização de governos e de gestão, a fim de oferecer aos gestores o poder de atuar como núcleos replicadores junto a seus liderados (servidores) – o que mantém os liames de identidade desse novo modelo de estrutura.

Por fim, a inovação é outro desafio que também serve como barreira ao empreendedorismo no setor público. Para Paskaleva e Cooper (2018), a partir do momento em que o setor público for capaz de gerar, de modo espontâneo e consequente, novas tecnologias, mudanças e inovações, promovidas pelo foco no cidadão, a inovação será facilitada. Haverá maior facilitação para a inovação no investimento no trabalho com as pessoas, na promoção de ambientes dinâmicos de produção e participação social e interna dos servidores e no trabalho direto de gestores e lideranças na dissolução de resistências e hostilidades comportamentais e ambientais.

Dessa forma, podemos afirmar que a gestão por competências se mostrou alinhada à percepção de Oliveira e Moraes (2014), para quem a escolha de grande parte destes servidores ocorre pela indicação de diretorias ou lideranças e, em nossa opinião, esta decisão se apresenta vinculada ao conhecimento disponível sobre as competências profissionais existentes entre os servidores que ocupam os cargos. Com isto, consideramos possível considerar a hipótese de uma baixa informação ou conhecimento sobre o profissional de Secretariado Executivo e suas funções, frente a uma maior fluidez de informação sobre as competências e conhecimentos do servidor que exerce as funções secretariais de forma prática e com efetividade.

Em desfecho a este capítulo, observa-se ter sido possível identificar um percurso teórico da abordagem do Secretariado e da Assessoria Secretarial no contexto geral como duas práticas que se envolvem e acompanham de forma inexorável. O desenvolvimento das práticas do Secretariado Executivo se mostrou em uma linha de progressos e exigência de requisitos que acompanha o avanço da maior complexidade da atividade de executivos e de cargos de liderança ou poder decisão, quer estejam no ambiente público ou no privado.

Também é possível que, como pode ser observado no conteúdo sobre o estabelecimento normativo do Secretariado Executivo no Brasil, a abertura de transição e de exercício técnico das funções secretariais, somados à própria estrutura pública – em que não há cargos específicos de Secretário Executivo, mas funções claras secretariais – a preferência técnica empirista e esta tenha encontrado maior espaço de efetivação no serviço público. Em uma espécie de resposta informal a este quadro, em que o desempenho e a adequação dos profissionais à função, atuam como principais fatores seletivos. E, assim sendo, a gestão por competências frente às atividades secretariais no espaço público, seria uma

alternativa assumida em busca da de segurança e resultados anteriores, assegurados pelos critérios seletivos de escolha.

Face ao exposto pela literatura consultada, o resultado desse comportamento administrativo indica duas conclusões possíveis: a carência informativa interna a respeito do Secretariado Executivo e de seus espaços na esfera pública e, ao mesmo tempo, a intensa demanda e necessidade de qualidade, precisão e acerto nas funções secretariais. Em síntese, haveria uma clara necessidade do suprimento de funções de natureza secretarial identificáveis pelo profissional desse segmento, mas que não são a ele atribuídas no âmbito público em primeira opção.

CAPÍTULO II – O INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (IFMS)

Nossa dissertação foi desenvolvida em uma instituição federal de ensino, cuja história se inicia a partir da criação dos IF's, ocorrida em 29 de dezembro de 2008. A criação dos IFs resultou da integração ou da transformação das Escolas Agrotécnicas, das Escolas Técnicas Federais e dos Centros de Educação Tecnológica (CEFET's). De acordo com o Ministério da Educação, foram construídas cerca de 140 escolas técnicas no Brasil no período de 2003 a 2010 e, após o lançamento do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, foram criadas 214 novas unidades. Atualmente são 644 *campi* em funcionamento (Brasil, Mec & Setec, 2016).

Desta maneira, a partir desta lei foram criados os IFs de Campo Grande (sede) e de Nova Andradina. No ano de 2008, por efeito da Lei n. 11.892, de 28 de dezembro daquele ano, para a promoção de mudanças federais capitaneadas pelo MEC à reestruturação da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica, as unidades de Campo Grande e Nova Andradina foram convertidas em IFMS. No decorrer do processo de implantação, foram construídos mais oito *campi* nos municípios (IFMS, 2019).

Assim, nosso campo de estudo, o IFMS, é composto por dez *campi* localizados nos municípios de Aquidauana, Campo Grande, Corumbá, Coxim, Dourados, Jardim, Naviraí, Nova Andradina, Ponta Porã e Três Lagoas, mais uma unidade de reitoria, localizada em Campo Grande (MS). Esta investigação estuda sobre quem atua como assessor no âmbito dos diversos *campi* do IFMS, análise que contemplou os ambientes das unidades acadêmicas, com sua estrutura organizacional e funcional distinta, mas que compartilha da mesma demanda de atividades secretariais e perfis de escolha destes profissionais. Na sequência, apresentamos a forma pela qual o IFMS está estruturalmente organizado.

2 Estrutura Organizacional

O IFMS é uma instituição organizada conforme a estrutura *multicampi*, formato descrito por Boaventura e Pimenta (2015, p. 2) quando:

[...] a universidade possui estrutura *multicampi* e multiregional, ou seja, sua estrutura organizacional é composta por *campi* instalados em vários municípios ou vários em um município, a gestão deve ter como destaque os objetivos estabelecidos para a instituição e não para um campus. Assim, o processo de tomada de decisão observa o todo e utiliza como subsídio os instrumentos aqui

mencionados como forma de melhor exercer ou dirigir as ações e estabelecer as prioridades. O termo *multi* vem do latim *multus*, a um, que significa muito, “copioso, frequente, numeroso”, [...] “abundante, em grande quantidade”. O vocábulo *multicampi* surge da junção das partículas *multi*, *multus*, com, *campus*, *campi*, em Vergilius “o lugar em que se faz algum exercício”.

Além deste formato específico e dinâmico, adotado de forma crescente pelas universidades e instituições de ensino federais brasileiras, o IFMS é também pluricurricular, conforme definição descrita na Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Isto significa que o modelo dos IFs é diferenciado em relação às outras instituições educacionais do país, uma vez que atua em diversos níveis da educação nacional (ensino médio, ensino superior e pós-graduação – especialização e mestrado) e articula em suas funções a tríade ensino, pesquisa e extensão.

Além dos pressupostos estabelecidos por Lei, o IFMS é uma autarquia formada por uma estrutura de organizações de enfoque sistêmico, composta por várias unidades educacionais e uma administrativa, denominada Reitoria. As unidades possuem autonomia de gestão, mas são interligadas à unidade administrativa no que concerne aos princípios estratégicos do IFMS como um todo. O artigo 156 do Regimento geral do IFMS (2017, s.p.) esclarece que “os *campi* e a Reitoria deverão articular-se por meio de suas estruturas administrativas correlatas, de forma a garantir a uniformidade de procedimentos e a identidade institucional”.

Como o estabelecimento dos objetivos estratégicos é essencial para definição da estrutura organizacional, tendo em vista as envolventes físicas, humanas, financeiras e administrativas, no IFMS, a estrutura organizacional e as atividades são planejadas, organizadas, divididas, coordenadas e controladas, refletindo desta forma a cultura organizacional. Ademais, esta estrutura oferece o alinhamento da hierarquia, a qual imputa à organização conteúdos autoridade, responsabilidades, comunicação e decisão: através dela é descrita a forma com que a organização se estabelece internamente, sendo possível visualizar os níveis de hierarquia, a disposição dos setores/departamentos e dos cargos. Além disso, determina as atribuições dos cargos em todos os níveis, indicando onde e com quem existe relação de subordinação.

Neste sentido, em 2018 o IFMS aprovou seu novo PDI⁴ para o quinquênio 2019–2023. O PDI é o documento que define objetivos e metas da instituição para os próximos cinco anos, tendo sido elaborado com a participação imperativa da comunidade. Além do PDI o IFMS têm aprovado o seu Regimento Geral, o qual estabelece sua estrutura organizacional em formato de funcionograma. Contudo, este regimento descreve detalhadamente apenas as atividades da Reitoria, apresentando de forma superficial a constante nos *campi*. Os Regimentos Internos dos *campi* estão em fase de elaboração, sem data oficial definida para aprovação e publicação.

Os organogramas institucionais do IFMS nos mostram que, nos *campi*, a estrutura é apresentada em linha-*staff*. Chiavenato e Sapiro (2004) descreve esta organização como a união das organizações linear e funcional, o que atribui ao ambiente características destes dois estilos de funcionamento, com a finalidade de que a realização específica de tarefas seja beneficiada. Assim, neste tipo de organização, coexistem órgãos de execução e de assessoria, que atuam de modo intercomunicante. Os grupos que atuam para a execução agem com autoridade linear e por escalas, já os de assessoria apresentam a proposta de prestação de serviços especializados.

Sendo desta forma, observa-se na apresentação gráfica de estrutura das unidades acadêmicas que existem assessores nas Direções-Gerais, Diretorias de Ensino e Diretoria de Pesquisa, Extensão e Relações Institucionais, embora nas Diretorias de Administração de 9 dos 10 *campi* não seja relatado *staff*. No Anexo 3 é possível identificar a estrutura organizacional da instituição. Em continuidade, no Anexo 4 são expostos os organogramas dos *campi* considerados neste estudo.

Assim, o *staff* nos *campi* do IFMS é dividido por setores da seguinte forma: GABIN⁵; COGEP⁶, SETIS ou SERTI⁷ e Núcleos especializados (NUGED⁸ NAPNE⁹, NEABI¹⁰ e outros), todos estes vinculados à DIRGE¹¹. Abaixo da DIRGE estão as Diretorias de

⁴ Plano de Desenvolvimento Institucional.

⁵ Gabinete.

⁶ Coordenação de Gestão de Pessoas.

⁷ Serviço de Tecnologia da Informação e Suporte Técnico.

⁸ Núcleo de Gestão Administrativa e Educacional.

⁹ Núcleo de Atendimento às Pessoas com Necessidades Específicas.

¹⁰ Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas.

¹¹ Direção-Geral.

Administração - DIRAD; de ensino (DIREN); e de pesquisa, extensão e relações institucionais (DIRER), subordinados a estas direções estão os Auxiliares de Diretoria.

Neste contexto, no IFMS, compreende-se como cargos de assessoramento aqueles exercidos por servidores que fazem parte do quadro de funcionários da instituição, mas cujas atividades são acrescidas das demandas específicas de assessoria. No caso dos *campi*, essas funções são delegadas apenas aos que recebem adicional em seus vencimentos. Nesta situação, ligados às direções, estão somente os Auxiliares de Diretoria e Chefias de Gabinete. Os demais setores, que também formam o *staff*, não são considerados setores de assessoramento - mas vistos como funções de gestão.

Em extensão, as COGEP, embora sejam *staff* e setores de gestão, não foram alvo desta pesquisa, pois são coordenações que já possuem suas diretrizes estabelecidas institucionalmente para a atuação pela Diretoria de Gestão de Pessoas, que é uma Diretoria Sistêmica na estrutura organizacional da Reitoria. As COGEPs são formadas por um grupo eclético de servidores, tais como docentes, administradores, assistentes de aluno, assistentes em administração e psicólogos.

No SETIS ou SERTI¹² estão servidores da área específica de tecnologia da informação, a exemplo de analistas e de técnicos de tecnologia da informação. Igualmente ao que foi exposto sobre as COGEPs, as SETIRS/SERTI têm suas atribuições definidas pela Diretoria de Tecnologia da Informação, que também é uma Diretoria Sistêmica ligada à Reitoria. Ambas (COGEPs e SETIS/SERTIs) têm dupla subordinação, e recebem ordens das Diretorias Sistêmicas - Reitoria e das Direções-Gerais – *campi*.

Nos Núcleos especializados (NUGED, NAPNE, NEABI e outros) estão assistentes sociais, psicólogos, pedagogos, técnicos em assuntos educacionais e todos os demais servidores que compõem as Comissões específicas e que integram este grupo por afinidade às temáticas que envolvem cada núcleo em especial.

Como esta pesquisa está direcionada à investigação específica do secretariado/assessoria, o nosso foco serão dos servidores a exercer cargos de Chefes de Gabinete e dos Auxiliares de Diretoria (funções na área do secretariado/assessoria), trata-se de uma investigação

¹² Serviço de Tecnologia da Informação e Suporte Técnico.

orientada a profissionais que, embora seus cargos não estejam plenamente descritos, desempenham funções de secretariado executivo.

Podemos afirmar isto a partir do conteúdo da Lei n. 7.377 (1985), cuja análise revela o enquadramento nas atribuições referentes ao secretariado executivo, uma vez que envolvem tarefas de planejamento, organização, assessoramento dos executivos, redação de textos em língua pátria e estrangeira, taquigrafia, registro e distribuição de expedientes e tarefas similares, seleção de correspondência e orientação do seu encaminhamento às chefias e práticas relacionadas a assuntos protocolares.

No IFMS, os Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria aparecem-nos de diferentes formas que se representam nos Quadros 2 e 3 e, somados, resultam em 22 servidores (12 Auxiliares de Diretoria e os demais, Chefes de Gabinete). Para facilitar o entendimento deste enquadramento, os quadros subsequentes apresentam a unidade e a função exercida frente a seus cargos administrativos de ingresso no IFMS via concurso público.

Quadro 2: Relação Função versus Cargo do Concurso Auxiliar de Diretoria

Unidade (<i>Campus</i>)	Função	Cargo do Concurso
Aquidauana	ADEPE ¹³	Técnico em Assuntos Educacionais
Campo Grande	ADIRA ¹⁴	Administrador
	ADIEN ¹⁵	Pedagogo
	ADIPE ¹⁶	Assistente em Administração
Corumbá	ADEPE	Auxiliar em Administração
Coxim	ADEPE	Assistente em Administração
Dourados	ADEPE	Pedagogo
Jardim	ADEPE	Assistente de Alunos
Naviraí	ADEPE	Assistente Social
Nova Andradina	ADEPE	Técnico em Assuntos Educacionais
Ponta Porã	ADEPE	Técnico em Assuntos Educacionais
Três Lagoas	ADEPE	Assistente em Administração

Fonte: Elaborado pela autora.

¹³ Auxiliar de Direção de Ensino.

¹⁴ Auxiliar de Direção de Administração.

¹⁵ Auxiliar de Direção de Ensino.

¹⁶ Auxiliar de Direção de Pesquisa, Extensão e Relações Institucionais.

Quadro 3: Relação Função versus Cargo do Concurso Chefia de Gabinete

Unidade (<i>Campus</i>)	Função	Cargo do Concurso
Aquidauana	GABIN ¹⁷	Assistente em Administração
Campo Grande	GABIN	Ensino Médio ¹⁸
Corumbá	GABIN	Auxiliar em Administração
Coxim	GABIN	Secretária Executiva
Dourados	GABIN	Assistente em Administração
Jardim	GABIN	Administrador
Naviraí	GABIN	Docente
Nova Andradina	GABIN	Psicólogo
Ponta Porã	GABIN	Assistente de Alunos
Três Lagoas	GABIN	Secretária Executiva

Fonte: Elaborado pela autora.

Em continuidade, o Quadro 4, , indica os locais em que os secretários executivos se encontram lotadas:

Quadro 4: Relação de secretários executivos por *campi* IFMS (n=10)

Unidade (<i>Campus</i>)	Quantidade
Aquidauana	1
Campo Grande	1 ¹⁹
Corumbá	1
Coxim	1
Dourados	1
Ponta Porã	1
Três Lagoas	1

Fonte: Elaborado pela autora.

No Brasil, como já explorado nesta dissertação, o reconhecimento do secretariado executivo como atividade profissional, assim como os primeiros cursos de formação

¹⁷ Chefia de Gabinete.

¹⁸ Profissional substituto que exerce o cargo em lugar da pesquisadora autora deste estudo (Secretária Executiva) que, no desenvolvimento da pesquisa, encontrava-se em licença funcional.

¹⁹ A profissional (pesquisadora autora desta pesquisa) listada não se encontra no exercício de suas funções, sendo substituída por servidor com Ensino Médio. Contudo, para informação quantitativa ao interesse investigado, faz-se necessária sua menção.

superior, são eventos relativamente recentes: a definição legal ocorreu no ano de 1985, com a Lei n. 7.377, posteriormente reforçada com o conteúdo da Lei n. 9.261, do ano de 1996. Os cursos de formação superior em secretariado executivo surgiram no Brasil na década de 1980 (Decreto n.º 5.707, 2006; Lei n. 7.377, 1985; Nonato Júnior, 2009), sendo comparativamente bem mais recentes que as formações tradicionais necessárias para o ingresso nos cargos de concurso pelos Auxiliares de Diretoria e Chefes de Gabinete, a exemplo de Psicologia, Pedagogia e Administração de Empresas.

As atividades desenvolvidas pelos Auxiliares de Diretoria e Chefes de Gabinete apresentam natureza secretarial e são ainda enquadradas nas atribuições do secretariado executivo e não no nível técnico. Contudo, no IFMS, entre os Auxiliares de Diretoria e Chefes de Gabinete estão em maioria profissionais de formações ligadas especialmente à área educacional ou administrativa – com um total de três profissionais de secretariado executivo, que integram o grupo de Chefes de Gabinete, incluindo esta pesquisadora – uma presença minoritária.

Desde o ano de 2018 o cargo de secretariado executivo encontra-se extinto da esfera federal por Decreto Presidencial. No entanto, o IFMS conta com a presença de um grupo de sete secretários contratados sobre os quais a expectativa seria de assessores natos, realizando as funções naturais do cargo em assessoria às diretorias. Mas, mesmo antes desta extinção, as funções secretariais eram exercidas formalmente pelos Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria em sua diversidade formativa – enquanto as práticas administrativas restavam aos secretários executivos. A partir desta constatação, na alínea seguinte é apresentada a estrutura da gestão por competências no IFMS, que apresenta sinalizadores importantes a este fenômeno de deslocamento funcional.

2.1 A Gestão por Competências no IFMS

Embora a Gestão por Competências no Brasil seja da ordem do Ministério do Planejamento, como já descrito no capítulo anterior, ela ainda é insipiente em diversas Instituições do Poder Executivo encontram-se em estágio embrionário a utilização dessa ferramenta de Gestão. Porém, o IFMS aprovou recentemente seu novo PDI²⁰ para o próximo quinquênio - PDI 2019-2023, onde em seu Mapa Estratégico consta um conjunto

²⁰ Plano de Desenvolvimento Institucional.

de temas e objetivos organizados em quatro perspectivas, entre elas: pessoas, gestão e infraestrutura.

Conforme descrito no documento, definidas as estratégias, iniciou-se o processo de alinhamento para a construção do Plano de Metas do IFMS, que apresenta os macro objetivos, os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas da instituição para o período de 2019 a 2023. Em um desses objetivos está prevista a Implantação da Gestão por Competências, conforme demonstrado nas Figuras 2 e 3 a seguir.

Figura 2: Mapa Estratégico IFMS – PDI.



Fonte: IFMS (2019, *online*).

Em continuidade, a Figura 3 descreve os planos e metas constantes na instituição de análise:

Figura 3: Planos e Metas - Macro Objetivos – PDI IFMS

Quadro 17 - Macro-Objetivo 5	
APRIMORAR A POLÍTICA DE PESSOAL COM FOCO NOS OBJETIVOS INSTITUCIONAIS	
▶	OBJETIVO 5.1 Fortalecer o desenvolvimento de pessoas promovendo a qualificação e capacitação de servidores, no âmbito nacional e internacional com foco nos objetivos institucionais
	META 5.1.1 Estabelecer parcerias anuais com instituições públicas e privadas, nacionais ou internacionais, visando à capacitação e qualificação dos servidores, que atendam às demandas Institucionais
	INDICADOR Número de parcerias para capacitações realizadas por ano Índice anual de servidores qualificados
	META 5.1.2 Implementar o Programa de Capacitação e Qualificação de Servidores
	INDICADOR Taxa de implementação do Programa de Capacitação e Qualificação de Servidores
	META 5.1.3 Implantar o Regulamento de Afastamento Integral visando ao aumento da qualificação dos servidores técnicos-administrativos
	INDICADOR Regulamento de Afastamento Integral publicado
	META 5.1.4 Implantar a gestão por competências
	INDICADOR Taxa de implantação da gestão por competências
	META 5.1.5 Implantar o Programa de Formação de Gestores
	INDICADOR Taxa de implantação do Programa de Formação de Gestores
<p>Durante o período de execução do Plano de Metas, serão elaborados os Planos Anuais de Ação (PAAs), de caráter tático e operacional, com base nos Planos de Ações Específicos (PAEs), definidos pelos setores da reitoria e <i>campi</i>, que resultam nos Relatórios Anuais Específicos (RAEs), para monitoramento e avaliação.</p> <p>Todo o processo do planejamento estratégico do IFMS está detalhado em documento da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional.</p>	

Fonte: IFMS (2019, *online*).

A partir da análise realizada, em nosso entender, a importância da abordagem do tema da Gestão por Competências no IFMS é ainda inicial em sua organização e tem nos profissionais que exercem as atividades secretariais a sua principal orientação, informação que somente pode ser verificada em campo – como o foi no desenvolvimento desta dissertação. No quadro informado, não foi possível acrescentar a este tópico informações relevantes e que apoie este estudo, pois a única referência ao tema encontra-se na Meta 5.1.4, designada de “implementar a gestão por competências” e no Mapa Estratégico institucional na forma do interesse de “aprimorar as ferramentas de gestão”.

Consideradas e conhecidas as bases deste estudo e estrutura operacional do IFMS, no capítulo seguinte apresenta-se o desenho desta investigação.

Neste capítulo são exibidos os procedimentos metodológicos que envolveram o estudo de caso realizado em nossa dissertação. As questões de investigação, os objetivos da pesquisa, o desenho da investigação, o universo da pesquisa e como se deu a recolha dos dados são os assuntos deste capítulo.

3 Questões de Investigação

Para Correia e Mesquita (2014), a clareza de uma questão de investigação situa-se entre a especificidade adequada e o nível correto de amplitude. Os principais conceitos a investigar devem ser identificados de forma a não serem confundidos com outros.

Partido desse pressuposto, foram definidas as questões desta investigação, onde a questão central é: quem atua como assessor nos diversos *campi* do IFMS?

E no sentido de dar resposta a essa questão principal, foram elencadas cinco questões secundárias:

1. Os assessores têm papel estratégico, tático ou operacional dentro do contexto organizacional?
2. Há papéis definidos para os assessores nos *campi* do IFMS?
3. Existem documentos que apresentem as diretrizes das funções ou cada assessor executa aquilo que considera relevante, sem concatenar sua função aos objetivos estratégicos institucionais?
4. Se for feito o mapeamento das competências desses assessores e das próprias funções, bem como o seu alinhamento às atividades secretariais e preferência destes profissionais na ocupação destes cargos, a instituição terá ganhos de qualidade nos setores?
5. Quais as expectativas dos gestores quando indicam servidores para assumirem as funções de confiança?

Desta forma foi possível determinar os objetivos da pesquisa, que colaboram com a pesquisadora nas respostas às questões descritas acima, apresentados a seguir.

3.1 Objetivos da Pesquisa

Em uma pesquisa, os objetivos têm como finalidade indicar o que o pesquisador realmente deseja fazer, bem como direcionar a investigação para obter as respostas às questões elencadas no projeto. Assim, destaca-se que o objetivo geral desta pesquisa é: identificar como a assessoria é desenvolvida no ambiente do IFMS, em seus dez *campi*.

No intuito de auxiliar a alcançar o objetivo geral, foram traçados objetivos específicos, os quais apresentam de forma mais detalhada as ideias relacionadas ao objeto de estudo e suas particularidades. Assim, perante o objetivo geral determinado, os objetivos específicos da investigação são:

1. Elencar as atribuições exercidas pelos assessores;
2. Distinguir se as funções são estratégicas, táticas, de assessoramento ou operacionais;
3. Mapear as competências dos servidores que compõem o quadro de assessoria;
4. Compreender se há homogeneidade, no exercício das funções de assessoramento;
5. Conhecer as expectativas dos gestores (chefias imediatas dos assessores) quanto ao papel destes profissionais.

3.2 Desenho da investigação

A suficiência de uma pesquisa em atingir aos objetivos propostos está dependente da adequação da escolha de um desenho metodológico adequado, de forma que pesquisar representa um ato “[...] reflexivo, sistemático, controlado e crítico que conduz à descoberta de novos fatos e das relações entre as leis que regem o aparecimento ou ausência dos mesmos” (Ander-Egg, 1978, p. 28).

Nossa pesquisa mescla dados de ordem qualitativa e quantitativa a partir do desenvolvimento por método misto que, conforme classificação de Paschoarelli, Medolae Bonfim (2015, p. 70) se mostra como “métodos mistos concomitantes – [em que] o investigador coleta as duas formas de dados ao mesmo tempo [qualitativos e quantitativos] e depois integra as informações na interpretação dos resultados”. Sobre a forma com que os dados são tratados nestes modelos de estudo, Paranhos et al. (2016, p. 396) descreveram o uso do:

[...] enfoque teórico como uma perspectiva mais ampla, cujo projeto apresenta dados quantitativos e qualitativos. Essa estratégia assegura uma estrutura de métodos para coleta de dados e para os resultados. Dentro dessa abordagem podemos desenvolver um método de coleta de dados que envolva uma abordagem sequencial ou concomitante.

Ainda conforme Paranhos et al. (2016), a recolha de dados e sua interpretação por instrumentos distintos pode ser adotada em pesquisas sempre que “[...] o sequenciamento for logisticamente impraticável ou substantivamente irrelevante” (p. 395). A pesquisa mista soma instrumentos para maior compreensão da realidade a partir do uso de diferentes modelos de recolha. Com o perfil misto, a prevalência ou não de uma das naturezas de estudo – qualitativa ou quantitativa - deixa de ser determinante, e o protagonismo é repassado ao resultado conjunto.

Ainda sobre o tema, a apresentação mista de dados qualitativos e quantitativos também foi descrita por Yin (2015), quando observou que estudos que se utilizam dessa aplicação metodológica não somente adentram em uma realidade de interesse para a sua análise. Quando se apresentam com natureza exploratório-descritiva, caso de nossa dissertação, tendem a evidenciar detalhada reconstrução da realidade de pesquisa frente ao objeto. Para obterem estes resultados, as pesquisas mistas podem fazer uso de vários instrumentos, tais como análise documental, entrevistas, observações e diversos outros recursos que ampliam o conhecimento da realidade observada.

Outra característica deste estudo é o seu foco exploratório. E, citando Raupp e Beuren (2006, p. 80) na sua reflexão em que ressaltaram a importância das pesquisas exploratórias, voltadas a descrever de modo geral um fato de interesse e apresentado como característica o fato de que buscam “[...] o aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática não contemplada de modo satisfatório anteriormente. Assim, contribuem para o esclarecimento de questões superficialmente abordadas anteriormente”.

Em mesmo sentido, as pesquisas descritivas se mostram como medidas metodológicas em que todo o processo de consideração dos dados, da coleta à análise, é processado sem a interferência ou influência do pesquisador. O papel do pesquisador se consolida no

informar “[...] sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos que têm lugar na população estudada” (Raupp & Beuren, 2006, p. 81).

Nesse contexto, Rampazzo (2005, p. 53) dissertou de forma específica sobre a pesquisa descritiva, igualmente, parte fundamental deste estudo, que:

A pesquisa descritiva procura, pois, descobrir com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais vertentes do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

Como abordagem, nossa dissertação aplicou o estudo de caso - com a finalidade de identificar as influências culturais, atitudinais e sistêmicas envolvidas no exercício do secretariado executivo em relação à assessoria secretarial numa determinada situação - IFMS. O estudo de caso subsidia estudos exploratórios e descritivos, como é o caso desta pesquisa, sendo:

[...] tipo de investigação que parece ser o mais adequado. [...] Quando a nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados (Godoy, 1995, p. 63).

Para a sua efetividade, em conformidade aos procedimentos tomados nesta pesquisa, é fundamental que sejam definidos de forma clara o problema e os objetivos do estudo. Os estudos de caso prestam-se à compreensão do aspeto universal dos fatos e dos fenômenos de interesse, em busca de identificar o que ocorre para que o objeto se estabeleça ou apresente da forma que é. Por ser dessa forma, Zanelli (2002, p. 83) descreve que os estudos qualitativos, como os estudos de caso, buscam “[...] entender o que as pessoas aprendem ao perceberem o que acontece em seus mundos”.

A este respeito, Fino (2003) descreveu, ainda, que os estudos de caso permitem análises de prevalência qualitativa, com a possibilidade de imersão na realidade vivenciada no campo de interesse e em sua realidade, o que resulta em possíveis ligações culturais, sistêmicas e/ou históricas.

Em complemento Yin (2010) descreveu o estudo de caso como um método que possibilita aos pesquisadores a retenção das características importantes dos eventos da vida real, suficientes à contribuição para o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, políticos e relacionados.

No interesse de identificar os fatores descritos nos objetivos, foi necessário contemplar aspectos da relação entre o sujeito e o exercício de suas funções no ambiente corporativo do IFMS, ou na prática das tarefas secretariais ou de assessoria. Esta percepção não se mostra possível por escalas como as tradicionais *Likert* e outros recursos objetivos, pois embora sejam de alta efetividade para estudos que se conciliam ao seu potencial, em outros – como o caso desta dissertação – não incorporam o “[...] vínculo indissociável do mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzida em números” (Silva & Menezes, 2005, p. 20).

Dessa forma, o estudo de caso pode ser entendido na forma descrita por Ventura (2007, p. 384), em especial quanto ao acréscimo da dimensão quantitativa ao seu desenvolvimento, como:

[...] um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário. Considera a unidade como um todo, incluindo o seu desenvolvimento (pessoa, família, conjunto de relações ou processos etc.). Vale, no entanto, lembrar que a totalidade de qualquer objeto é uma construção mental, pois concretamente não há limites, se não forem relacionados com o objeto de estudo da pesquisa no contexto em que será investigada. Portanto, por meio do estudo do caso o que se pretende é investigar, como uma unidade, as características importantes para o objeto de estudo da pesquisa.

Nesta pesquisa, o estudo de caso foi realizado nos *campi* do IFMS (n=10). A compreensão de como a assessoria se desenvolve nas instituições públicas brasileiras, por exemplo, foi discutida a partir das expectativas e dimensões individuais de compreensão ao tema dos sujeitos pesquisados – assessores, assessorados e secretários executivos em atividade nos *campi*.

Em contínuo, o grupo composto por assessores e o formado por secretários executivos teve suas informações tratadas de forma qualiquantitativa, com prevalência aos dados objetivos de uso de estatística descritiva (mas não exclusivamente), recurso que apresenta

os dados obtidos na recolha como uma síntese de “[...] uma série de valores de mesma natureza, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores, [...] por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas” (Guedes et al., 2019, p. 1). Trata-se de uma apresentação em que é feita a conversão visual ou descritiva da realidade coletada, que conduz a sua análise e que geralmente se dá de forma objetiva. Já o grupo composto por assessorados foi avaliado em suas respostas por estratégia qualitativa, que considerou os seus discursos e retornos apreciativos sobre o objeto.

Assim, em alguns momentos, a abordagem qualitativa foi preferida pela disposição de recursos de interpretação de dados em protagonismo. O ambiente e a sua captação representam as principais fontes dos estudos dessa natureza, que não são construídos a partir de métodos ou de técnicas estatísticas, mas pelo exercício descritivo – embora possam receber, em momentos específicos, contributos estatísticos de suporte. Quando qualitativos, o enfoque interpretativo orienta a leitura dos dados obtidos, o que ocorre em movimento contrário aos estudos quantitativos, em que o resultado é principal enfoque de análise, nos estudos descritivos de ordem qualitativa, a análise recai sobre a interpretação do fenômeno estabelecido como objeto de estudo (Silva & Menezes, 2005).

Com isso, na interpretação de informações qualitativas, Merinhos e Osório (2010) ressaltaram a possibilidade da presença de influências oriundas do pesquisador, que podem manifestar-se na análise dos dados e romper com a expectativa de uma postura neutra. Embora a interpretação dos dados se oriente a um ato de reprodução da escuta passiva dos participantes, a interpretação dos dados deve realizar-se com a diferenciação clara por parte do interpretador sobre quais são os itens e leituras pertencentes ao fenômeno e aos atores pesquisados e quais não o são, e expressam as ideias ou orientações ideológicas ou interpretativas do pesquisador.

Para tornar essa diferenciação mais acessível, Angrosino (2009) sugeriu a criteriosa seleção dos dados primários recolhidos em variáveis suficientemente completas para reflexão e compreensão sistêmica do objeto de estudo, tornando mais simplificado o descarte de incursões interpretativas vindas do pesquisador.

Junto a tal cuidado metodológico na consistência da apresentação da recolha de dados, é importante ainda que os participantes considerados tenham disposição em integrar as pesquisas e em compartilhar suas percepções da forma a mais livre e completa possível.

Nesta dissertação, a abordagem qualitativa foi selecionada pela complexidade dos objetivos pretendidos e a presença no campo de estudo de fatores de interesse de ordem social e comportamental, de difícil quantificação – condições indicativas, conforme Liebscher (1998) a tal escolha metodológica.

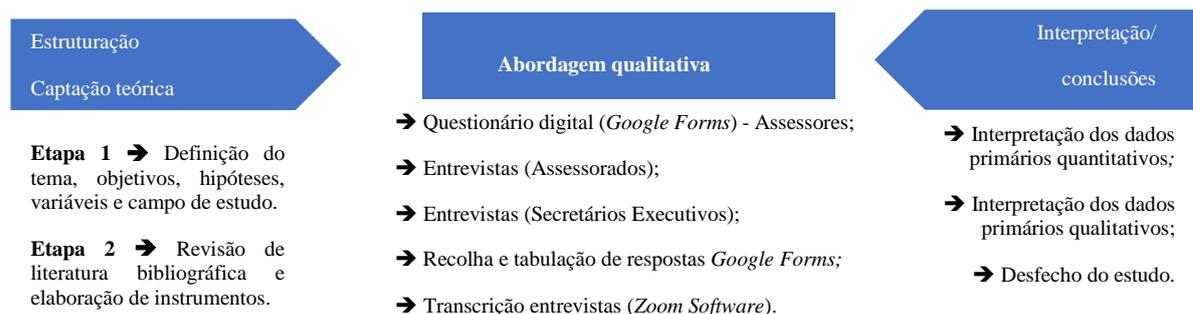
Nosso estudo é, de igual modo, por seu enfoque mais restrito, análogo ao modelo das mini-etnografias, ou estudos etnográficos focalizados que, como descrito por Rosa, Lucena e Crossetti (2003) representam pesquisas de campo de inquérito menos amplo, com duração curta. Na análise de Biskupovic e Pinsent (2018) são pesquisas que, por seu foco, podem ser concluídas em dias ou meses – geralmente em período inferior a um ano, sem perda qualitativa de resultados pela proporção existente entre tempo de desenvolvimento e porte da população considerada.

Como não há uma sistematização para o desenvolvimento de pesquisas pautadas em estudos de caso, é possível empreender investigações de forma mais aberta e abrangente, com a possibilidade de destacar no desenho metodológico os pontos de maior interesse ao pesquisador ou enfoque, com variações que podem ser representativas entre diferentes estudos – ainda que tenham uma proposta parecida. Além disso, há uma linguagem própria que integra estes estudos, com um enfoque na abordagem holística, pois são estudos que “[...] visam uma maior concentração no todo, para chegar a compreender o fenômeno na globalidade e não alguma particularidade ou diferenciação de casos” (Meirinhos & Osório, 2010, p. 53).

Observa-se ainda que os estudos sobre assessoria incluídos na revisão de literatura formam o centro conceitual das interpretações aplicadas aos dados primários da recolha. Os referenciais centrais que capitanearam o perfil teórico de nossa dissertação foram as obras de Nonato Júnior (2009) e Oliveira (2010), referências nos recentes estudos sobre o secretariado no Brasil. Ainda alicerçado nos estudos anteriores, a Gestão por Competências assumiu importância fundamental, dentre os quais se destaca Carvalho et al. (2012), para quem essa modalidade de gestão tem por finalidade apresentar a possibilidade da reformulação dos conceitos de prestação a fim de maior eficácia e vinculação ao interesse coletivo – o que é atingido pela qualificação crescente que promove e melhoria de habilidades e competências gerais.

Em jeito de súmula, nossa dissertação teve como delimitação central a relação entre a gestão por competências e a seleção de profissionais para o exercício de funções secretariais no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS) e a natureza das funções exercidas a partir da visão de assessores e assessorados. Com esta orientação, em adaptação de Carvalho et al. (2012), os dados do campo de estudo foram elaborados a partir de interpretações e das filtragens cognitivas dos discursos e percepções da população do estudo. Os elementos conceituais de retorno ao interesse de pesquisa compreenderam as percepções de assessores e assessorados às diferentes questões da recolha de dados, articuladas entre si em busca de respostas aos objetivos de estudo, a procura de identificação da natureza da atividade secretarial no IFMS e os critérios de habilidades e competências que são contemplados nessas funções para assessores e assessorados. A Figura 4 apresenta o desenho a ser aplicado na pesquisa.

Figura 4: Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Estruturado o desenho da pesquisa, o universo investigado é descrito na alínea seguinte.

3.3 Universo da pesquisa

O universo da pesquisa é considerado como grupo de indivíduos que apresentam características comuns ao interesse de estudo. Como dito anteriormente, esta dissertação direciona-se aos profissionais que desempenham a função de assessoramento nos *campi* do IFMS, nomeadamente, Auxiliares de Diretoria e Chefes de Gabinete, ambos com funções de gestão, e de forma igualmente importante a assessorados e a Secretários Executivos presentes na instituição que, como já reforçado, em sua maioria não desenvolvem usualmente funções assessorais – ao contrário, realizam tarefas administrativas.

Conforme dados do SUAP²¹ há 22 profissionais ocupando estes cargos e funções de gestão nos *campi* do IFMS. Além destes, existem os chefes imediatos, grupo formado por diretores-gerais, diretores de ensino, diretor de administração e diretor de pesquisa, extensão e relações institucionais. Estes assessores (n=22), que se dividem em Auxiliares de Diretoria (n=12) e Chefes de Gabinete (n=10), todos lotados em suas funções via designação.

Quanto aos assessorados, os *campi* somam 22 indivíduos, sendo DIRAD²² (n=1), DIREN²³ (n=10), DIRGE²⁴ (n=10) e DIRER²⁵ (n=1). Os secretários executivos em atividade no IFMS, em todos os *campi*, somam sete funcionários, todos concursados – nesta contagem considerando a pesquisadora-autora do estudo, apenas a título quantitativo, uma vez que além do exercício da pesquisa, encontrava-se no período afastada de suas funções.

Excetuando a pesquisadora-autora, do grupo de seis secretários-executivos, dois exercem as funções de Chefia de Gabinete. Nesta pesquisa, responderam de modo concomitante aos dois questionários, somando individualmente como secretários executivos e como Chefes de Gabinete, a fim de compartilhar destas distintas realidades que, na instituição de pesquisa, não convergem e em muito são distintas – a chefia de gabinete de ordem assessoral e a permanência enquanto secretários executivos, para onde podem ser remanejados ao fim de cada gestão institucional (retorno ao posto de lotação por concurso), de ordem administrativa.

Acreditamos importante destacar que este último grupo, dos secretários executivos, seria originalmente formado por sete servidores, contudo, para neutralidade do estudo, o conjunto foi reduzido a seis indivíduos, dada a fim da exclusão da pesquisadora-autora desta pesquisa. Observamos ainda outra particularidade: como dois sujeitos do grupo de secretários executivos também são Chefes de Gabinete, estes também respondem como detentores deste cargo mas, eventualmente também respondem a partir de sua experiência

²¹ Sistema Unificado de Administração Pública.

²² Diretor de Administração.

²³ Diretores de Ensino.

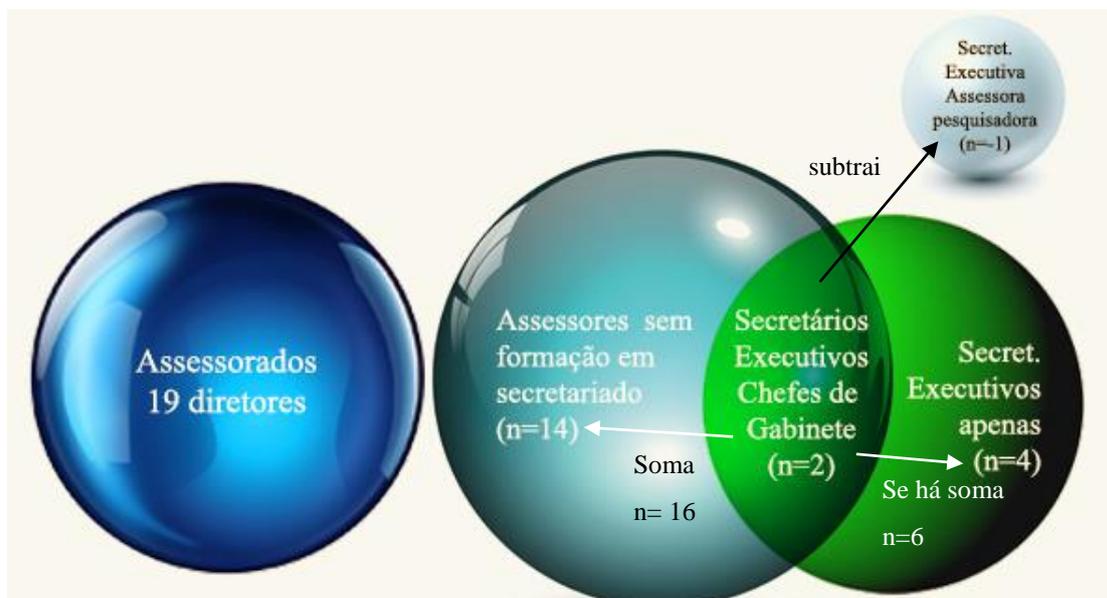
²⁴ Diretores Gerais.

²⁵ Diretoria de Pesquisa, Extensão e Relações Institucionais.

como secretários executivos - uma vez que, na instituição, as funções desenvolvidas por um secretário executivo não se intercomunicam com as desenvolvidas por um assessor.

Na Figura 5 é possível identificar a estrutura desta divisão e como dois dos profissionais integram estes dois grupos.

Figura 5: Divisão amostral da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, capitulando especificamente sobre esta parte, para que possa haver compreensão de como a amostra foi dimensionada: há 16 assessores, sendo 14 sem formação em secretariado executivo e dois que são secretários executivos. Há seis secretários executivos, sendo que dois são assessores (Chefes de Gabinete). Estes dois indivíduos que são secretários executivos Chefes de Gabinete convergem em respostas individuais dentro de cada grupo, sendo, dessa forma, indivíduos isolados dentro de cada função.

Com isso, as respostas dos assessores contam com a dos secretários executivos Chefes de Gabinete a partir de sua experiência assessoral, assim como a dos secretários executivos, tendo por referência o que foi vivenciado no exercício de seu cargo de efetivação no IFMS. Em momentos identificados os grupos respondentes de secretários executivos contam com somente quatro indivíduos, dada a finalidade dos questionamentos.

Esta informação tem sido reiterada de forma constante no desenvolver de nosso estudo, pois há diferenças representativas na instituição entre os dois cargos, em uma inversão:

os cargos que seriam de assessores natos, secretários executivos, terminam destinados às atividades Administrativas, o que cria representativa distinção entre cada grupo e experiência funcional – argumento este que justifica que os profissionais tenham sido considerados isoladamente em seus dois grupos comuns.

Isto colocado, todos os servidores (n=50) foram convidados a integrar o estudo (exceto a pesquisadora, que não integrou a consideração de população nem de amostragem para neutralidade de estudo), porém nem todos concordaram com esta integração – embora parte majoritária tenha apresentado interesse livre e espontâneo de integrar o estudo. Os quadros seguintes indicam a divisão dos grupos de assessores, assessorados e secretários executivos que apresentaram interesse livre e espontâneo na integração do estudo e formaram o *corpus* pesquisado por *campus* e respectivos superiores hierárquicos:

Quadro 5: População do estudo entre assessores, secretários executivos e assessorados (n=41, Mato Grosso do Sul, MS, Brasil, 2019).

ASSESSORADOS		
<i>Campus</i>	Tipo de Chefia (diretoria)	n
Aquidauana	Diretoria de Ensino	1
Campo Grande	Diretoria de Administração	1
Campo Grande	Diretoria de Pesquisa, Extensão e Relações Institucionais	1
Campo Grande	Diretoria-geral	1
Campo Grande	Diretoria de Ensino	1
Corumbá	Diretoria-geral	1
Corumbá	Diretoria de Ensino	1
Coxim	Diretoria-geral	1
Dourados	Diretoria-geral	1
Dourados	Diretoria de Ensino	1
Jardim	Diretora de Ensino	1
Jardim	Diretoria Geral	1
Naviraí	Diretoria de Ensino	1
Naviraí	Diretoria-geral	1
Nova Andradina	Diretoria de Ensino	1
Nova Andradina	Diretoria Geral	1

ASSESSORADOS		
<i>Campus</i>	Tipo de Chefia (diretoria)	n
ASSESSORADOS		
<i>Campus</i>	Tipo de Chefia (diretoria)	n
Ponta Porã	Diretoria Geral	1
Três Lagoas	Diretoria Geral	1
Três Lagoas	Diretoria de Ensino	1
Total Assessorados (diretorias)		19
ASSESSORES		
<i>Campus</i>	Tipo de Assessor	n
Aquidauana	ADEPE ²⁶	1
Aquidauana	GABIN ²⁷	1
Campo Grande	ADIRA ²⁸	1
Campo Grande	ADIPE ²⁹	1
Campo Grande	GABIN	1
Campo Grande	ADIEN ³⁰	1
Coxim	GABIN	1
Coxim	ADEPE	1
Dourados	GABIN	1
Dourados	ADEPE	1
Jardim	GABIN	1
Jardim	ADEPE	1
Naviraí	ADEPE	1
Nova Andradina	GABIN	1
Três Lagoas	ADEPE	1
Três Lagoas	GABIN	1
Total Assessores		16

²⁶ Auxiliar de Direção de Ensino.

²⁷ Chefe de Gabinete.

²⁸ Auxiliar de Direção de Administração.

²⁹ Auxiliar de Direção de Pesquisa, Extensão e Relações Institucionais.

³⁰ Auxiliar de Direção de Ensino.

SECRETÁRIOS EXECUTIVOS	
<i>Campus</i>	n
Dourados	1
Aquidauana	1
Corumbá	1
Coxim	1
Ponta Porã	1
Três Lagoas	1
Total Secretários Executivos	6
Total de participantes do estudo	41

Fonte: Elaborado pela autora.

Face ao apresentado os grupos pesquisados terminaram compostos em seu percentual de representação da seguinte forma: Grupo A (assessores), formado pelos por 16 (72,7%) dos 22 servidores que exercem os cargos de Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria no instituto e Grupo B (assessorados) composto por 19 (86,3%) dos 22 Diretores.

O grupo assessorados foi composto pelos diretores do IFMS, que se dividiram da seguinte forma: DIRGE³¹ (com n=9 servidores, lotados nos *campi* de Campo Grande, Corumbá, Coxim, Dourados, Jardim, Naviraí, Nova Andradina, Ponta Porã e Três Lagoas); DIREN³² (com n=8 servidores, lotados nos *campi* de Aquidauana, Campo Grande, Corumbá, Dourados, Jardim, Naviraí, Nova Andradina e Três Lagoas), DIRAD³³ (com n=1 servidor, lotado no *campus* de Campo Grande) e DIRER³⁴ (com n=1 servidor, lotado no *campus* Campo Grande). O grupo assessores foi estabelecido com 16 servidores, sendo: ADEPE³⁵ (composto por n=5 servidores, lotados nos *campi* de Aquidauana, Coxim, Dourados, Jardim e Três Lagoas), ADIEN³⁶ (n=1 servidor, lotado no *campus* de Campo Grande), GABIN³⁷ (formado por n=8 servidores, lotados nos *campi* de Aquidauana, Campo Grande, Coxim, Dourados, Jardim, Naviraí, Nova Andradina e Três

³¹ Diretores Gerais.

³² Diretores de Ensino.

³³ Diretor Administrativo.

³⁴ Diretor de Pesquisa, Extensão e Relações Institucionais.

³⁵ Auxiliar de Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão.

³⁶ Auxiliar de Direção de Ensino.

³⁷ Chefe de Gabinete.

Lagoas), ADIRA³⁸ (n=1 servidor, lotado no *campus* de Campo Grande), ADIPE³⁹ (n=1 servidor, lotado no *campus* de Campo Grande). O grupo dos secretários executivos foi composto por seis servidores, lotados no *campi* de Aquidauana, Corumbá, Coxim, Dourados, Ponta Porã e Três Lagoas.

Quanto aos secretários executivos, grupo formado por seis indivíduos, como já exposto, possui dois que são Chefes de Gabinete, mas responderam também como profissionais de sua formação a partir de sua experiência no cargo de ingresso por concurso. Todos os secretários executivos integraram o estudo (100%, n=6). É interessante observar que foi aplicado inquérito adicional aos secretários executivos que não exercem atividades assessorais no IFMS, a fim de identificar sua autopercepção do alinhamento de suas funções às realizadas pelos assessores do IFMS.

A população do total deste estudo foi de 50 indivíduos no geral e a amostra foi composta por 41 respondentes nos três grupos (assessores / n=19, assessorados / n=16 e secretários executivos/ n=6). Descritos o universo de pesquisa e a amostra, na alínea seguinte apresenta-se o processo de recolha dos dados.

3.4 Recolha dos dados

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi de ordem exploratório-descritiva, como já caracterizado, e nesse sentido, aponta-se o fato de o estudo em questão contribuir para gerar informações relevantes à Instituição pesquisada, bem como sobre a população abordada.

Em relação aos procedimentos técnicos, empregou-se a pesquisa quali-quantitativa, com aplicação de questionários a um grupo investigado (assessores) e entrevistas a outro (assessorados).

Para os assessores, construiu-se um questionário com 23 perguntas (Apêndice 1), em formulário *Google Forms*. Para os assessorados, foi desenvolvido um guião de entrevista (Apêndice 2), específico para o conhecimento das competências e expectativas frente aos assessores, formado por 10 questões.

³⁸ Auxiliar de Direção de Administração.

³⁹ Auxiliar de Direção de Pesquisa, Extensão e Relações Institucionais.

Para a validação da versão-piloto, os instrumentos foram enviados a servidores (n=4) do IFMS *campus* Campo Grande (MS, Brasil), que validaram as questões indicando a sua pertinência ao tema da investigação e objetivos do estudo. Feita a validação, os potenciais participantes foram contatados por e-mail com o convite de integração ao estudo, a fim de devolutiva de integração livre e espontânea. Os secretários executivos em geral em atividade no IFMS, dentro e fora dos cargos de assessoria, receberam um questionário com 23 questões mistas (abertas e fechadas) (Apêndice 3) e, somente os profissionais sem atuação nas funções de assessoria receberam um questionário adicional formado por três questões abertas sobre sua autopercepção às funções assessorais no IFMS.

Os pesquisados, após manifestarem interesse livre e espontâneo de integrar o estudo após o envio de convite de integração à população total pretendida, realizaram a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que constou em todos os formulários – contendo as informações sobre o estudo, seu objeto e as condições de integração e de saída, sendo de interesse ou necessidade, que consistiu na segunda etapa da pesquisa.

A totalidade dos secretários executivos do instituto (em função assessoral ou não, excetuando a pesquisadora autora desta dissertação, em um total de n=6) foi convidada ao estudo e houve integração absoluta destes, na forma dos dois formulários encaminhados. Para os assessores e secretários executivos, o TCLE foi apresentado como etapa inicial de resposta ao questionário digital *Google Forms*, cuja leitura e preenchimento digital dos termos de anuência determinava a possibilidade de abertura e resposta às questões.

Os questionários foram enviados como *link* para os e-mails dos participantes da pesquisa, permitindo que após o seu preenchimento o instrumento fosse trabalhado pela pesquisadora. Para os assessorados, o TCLE foi enviado previamente via e-mail e recolhido, após o intervalo de 7 dias.

No Brasil, o TCLE é um documento obrigatório, requerido por meio da Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde e exigido pelo CEP⁴⁰ e CONEP⁴¹ em todo o país. A finalidade do documento é assegurar o respeito aos direitos

⁴⁰ Comitê de Ética em Pesquisa.

⁴¹ Conselho Nacional de Saúde.

do pesquisado, além de colocá-lo a par dos objetivos e finalidades da pesquisa, permite manifestar a anuência à participação na pesquisa ou não.

Firmado o TCLE, os assessores e secretários executivos puderam abrir e responder os questionários que, uma vez concluídos, eram fechados no ambiente digital e remetidos à plataforma *Google Forms*. Os assessorados, por sua vez, tiveram as perguntas aplicadas aos mesmos no momento da entrevista, com detalhamento do procedimento de agendamento das reuniões para resposta via videoconferência pelo programa *Zoom*.

O questionário destinado aos assessores foi composto por 10 questões abertas orientadas aos objetivos desta pesquisa. Apresentou-se ainda, a fim de identificação interna à pesquisa, mantendo os aspetos de sigilo, questões voltadas a identificar o pesquisado quanto a sua unidade de lotação, gênero e tempo de serviço no IFMS.

A terceira parte trouxe questões sobre a função de Auxiliar de Diretoria/Chefe de Gabinete, orientadas ao retorno sobre as atribuições desempenhadas, a distinção do nível em que se autorreconhecem no âmbito gerencial e, principalmente, à capacidade de discernir seu papel enquanto assessores. Outras questões, contudo, foram abordadas para subsidiar campos de discussão ao final do estudo. A última parte do questionário buscou conhecer a formação dos respondentes a fim de traçar uma análise transversal dos dados com as questões de investigação e com a fundamentação teórica.

Como demonstrado no Quadro 5, os gestores foram, igualmente, alvo desta pesquisa, e com esse grupo foram realizadas entrevistas, via *Zoom* (ferramenta de comunicação instantânea via imagem pela internet), realizada de forma individual e estruturada, com o total de 10 perguntas (Apêndice 2) que permitiu a compreensão do objetivo específico que era conhecer as expectativas destes quanto ao papel dos assessores. A realização das entrevistas via *Zoom* justificou-se pela distância entre os diversos *campi*.

Os secretários executivos receberam dois instrumentos. O primeiro deles, formado por 23 questões, foi destinado a todos os secretários, em exercício ou não dos cargos de Chefia de Gabinete ou Auxiliar de Diretoria (n=6), e dividido nas etapas de identificação (breve perfil sociodemográfico), competências técnicas, competências comportamentais e informações/percepções sobre o exercício do cargo ou função. O segundo questionário foi destinado apenas aos secretários executivos que não exerciam as atividades secretariais nos cargos de Chefia de Gabinete ou Auxiliar de Diretoria (n=4), sendo

formado por três questões abertas de autopercepção profissional frente as atividades assessorais no instituto (Apêndice 4). Os questionários foram desenvolvidos na plataforma *Google Forms*, com link de preenchimento encaminhado ao e-mail dos profissionais.

A organização dos dados do estudo de caso foi baseada em uma coleta integral das perguntas realizadas e, posteriormente, a partir das diretrizes de Angrosino (2009), foi feita uma filtragem acerca dos retornos e sua adequação aos objetivos do estudo.

Após o registro de resposta dos participantes, as respostas de assessores e assessorados foram digitalizadas ou transcritas e salvas em nuvem, a fim de registro dos retornos.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo relata a análise dos resultados da recolha de dados, desenvolvido a partir de um recurso usual das pesquisas académicas – a apresentação dos achados em conjunto com o diálogo entre os achados e a literatura coletada referente. Esse tipo de recurso, além da maior fluidez de leitura, permite realizar no mesmo espaço e contexto os apontamentos aos pontos pertinentes de investigação.

Considerou-se nesta pesquisa a amostra de 72,9% (n=16) do total de assessores (n=22), 86,3% (n=19) do total de assessorados e 100% (n=6) dos secretários executivos, dada a exclusão da pesquisadora-autora do quadro investigado, como já aprofundado no capítulo anterior. A análise das respostas aos instrumentos foi construída por grupo de pesquisados.

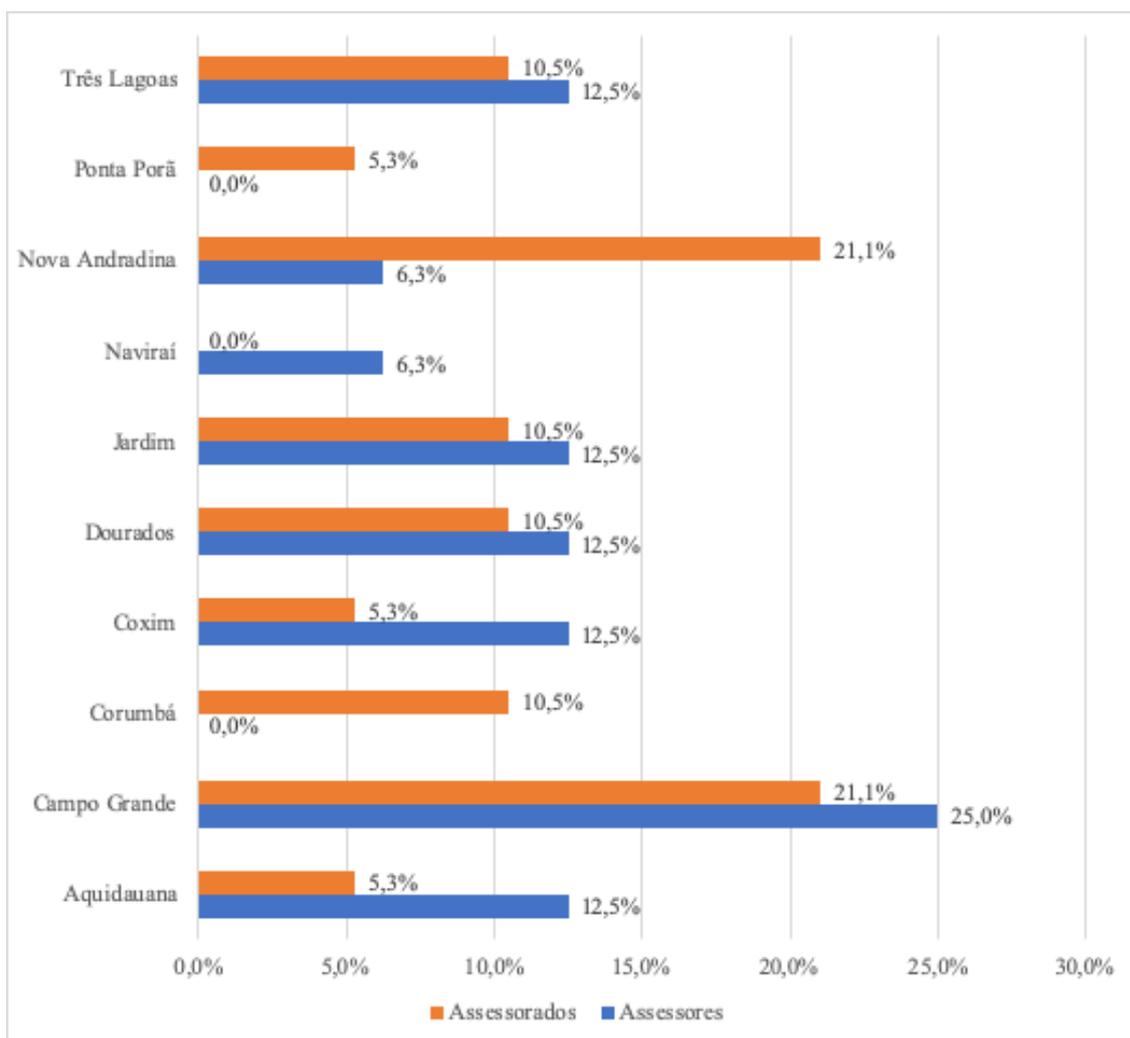
A análise dos questionários foi feita por método misto, sendo os dados de ordem qualitativa em sua maioria representados pelas entrevistas obtidas junto aos assessorados (Diretores) dos *campi* do IFMS em Mato Grosso do Sul (Brasil), e a maior parte das questões objetivas, recolhidas junto do grupo de assessores e secretários executivos.

As informações quantitativas foram tabuladas por estatística descritiva e as que se apresentaram direcionadas aos assessorados, qualitativas, com orientação prevalente à análise do discurso e conciliação crítica às respostas dos assessores.

4 Apresentação e análise dos dados

Iniciamos nossa análise dos dados a partir da estatística descritiva sobre a concentração dos servidores respondentes (assessores e assessorados). Com o enfoque inicial da distribuição quantitativa de assessores por unidade dos *campi* do IFMS no estado (Mato Grosso do Sul), o Gráfico 1 apresenta a divisão entre a capital (Campo Grande, MS) e os demais municípios de atuação:

Gráfico 1: Divisão geográfica dos respondentes dos grupos assessores e assessorados (n=35, Mato Grosso do Sul, Brasil, 2019).



Fonte: Elaborado pela autora.

Observamos, em análise ao Gráfico 1, que os secretários executivos estão distribuídos nos *campi* de Aquidauana (1), Corumbá (1), Coxim (1), Dourados (1), Ponta Porã (1) e Três Lagoas (1). Deste ponto em diante da dissertação, faz-se importante colocar, que em diversos momentos serão apresentados comparativos entre assessores e secretários executivos, que considera que três indivíduos deste último grupo exercem atividade funcional no grupo dos assessores no IFMS.

O computado adotado, contudo, considera a unicidade de cada bloco, o que leva os secretários executivos a serem computados individualmente quando respondem no grupo de assessores (formando o perfil destes) e quando respondem ao seu levantamento de perfil profissional.

Esta escolha foi tomada para manter a idoneidade do levantamento de grupo, uma vez que os secretários que exercem atividade assessoral não deixam seu grupo de identidade profissional. Isto posto, na extensão destes dados, foi traçado o perfil sociodemográfico dos assessores, na alínea subsequente.

4.1 Gênero e Antiguidade dos Assessores e Secretários Executivos em atividade no IFMS

Em contínuo, identificamos maior concentração de assessores no *campus* IFMS Campo Grande que, isoladamente, somou 25% (n=4) dos respondentes totais (n=16), mesma distribuição concentrada obtida entre os assessorados. Entre os secretários executivos, houve uniformidade de distribuição dos mesmos na quantia de 1 profissional por *campus*, nos seis já descritos como unidades de lotação.

Justificamos esta concentração pelo fato de que o *campus* Campo Grande é a maior unidade acadêmica do instituto, que possui a diretoria exclusiva DIRER e que, apenas em seu *campi*, a DIRAD recebe o aporte de assessores. Estas unidades, independentemente do porte do município de estabelecimento, possuem uma DIRGE⁴² e uma DIREN⁴³, com seus respectivos Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria, um para cada diretoria.

Os assessores do IFMS são em maioria mulheres (75%, n=12), com 25% (n=4) de homens. Todos os profissionais ocupantes do cargo de secretário executivo no IFMS são do sexo feminino (n=6, 100%).

A este respeito, Gardey (2003) afirma a prevalência da mulher na atividade de secretariado como um elemento histórico, pela atribuição geral de cargos administrativos às mulheres no início da atividade secretarial no ambiente das empresas e, mais tarde, do serviço público. Alonzo e Liaroutzos (2003) apontam que o secretariado executivo, mesmo com o acréscimo representativo técnico e sistêmico da atividade, permanece ao senso comum da profissão e de sua compreensão atrelado ao que foi definido como virtudes produtivas associadas ao gênero feminino e a uma compreensão de natureza de atividades mais centralmente administrativas.

⁴² Diretoria Geral.

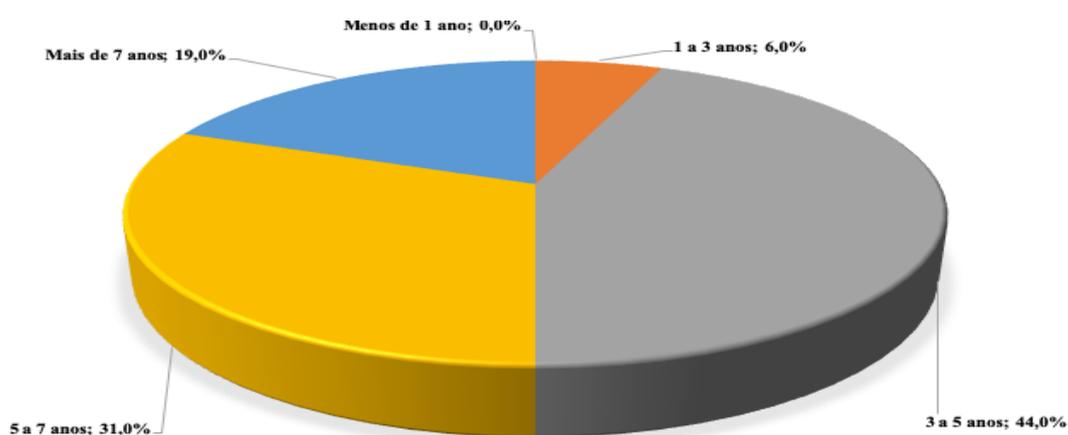
⁴³ Diretoria de Ensino.

Ainda sobre o tema, o homem que exerce o secretariado executivo e suas atividades termina sendo denominado por assessor, conforme Garcia (1999), enquanto a mulher, ainda que replique todas as mesmas atividades, mantém no inconsciente da atribuição e identidade profissional ao meio externo de seus exercentes, sendo denominada como secretária e tendo vinculada a si o sentido administrativo.

Desta maneira, a possível influência de estereótipos de gênero, aqui discutidas nos dois parágrafos anteriores, não pode ser desconsiderada em nosso estudo quanto ao papel destes profissionais, uma vez que há prevalência feminina, que se apresenta de modo parcial e dominante entre o grupo que exerce as atividades assessorais e é reconhecido como formado por assessores, e de maneira uniforme no cargo de secretário executivo, preenchido integralmente por mulheres e identificado unicamente por secretários.

Em continuidade, nosso estudo investigou a vinculação ao serviço público e particularidades do IFMS, foi aplicada a variável da antiguidade funcional na instituição – que considerou não somente o tempo de assessoria, mas o cômputo do período de ingresso do assessor à instituição, conforme o gráfico 2, estruturado de acordo com os anos de atividade dos servidores:

Gráfico 2: Tempo de trabalho no IFMS (n=16, Mato Grosso do Sul, Brasil, 2019).



Fonte: Elaborado pela autora.

Como identificamos no Gráfico 2, metade dos assessores (n=8, 50%) afirmou atuar no IFMS entre 1 a 5 anos, sendo ausentes relatos de tempo de atividade na instituição inferiores a 12 meses, e outra metade, alegou antiguidade superior a cinco anos (n=8, 50%).

Entre os que alegam antiguidade de até cinco anos, 44% (n=7) se enquadraram na faixa entre 3 a 5 e entre os servidores que possuem mais de cinco anos no IFMS, 31% (n=5) estão na faixa entre 5 a 7 anos. Os secretários executivos formaram um grupo de antiguidade institucional mais recente, não superior a cinco anos. A metade (50%, n=3) dos profissionais está no instituto a 3-4 anos, e os demais 33% (n=2) entre 4-5 anos e 17% (n=1), entre 1-2 anos.

Sobre a importância da antiguidade institucional, Oliveira (2010) e Nonato Júnior (2009) descreveram os primeiros marcos da atividade do secretariado, ainda no Antigo Egito, Império Romano e Grécia, ocorreram sob o interesse de que os escribas exercessem atividades das quais tinham conhecimento aprofundado ao Estado. Quanto mais antigos se tornavam em suas funções junto ao Estado, maior a possibilidade, normalmente, em exercer cargos de assessoria.

Desta forma, quanto maior a antiguidade profissional no IFMS, maior o indicativo do colaborador de aprofundamento na cultura e no comportamento institucional, fatores relevantes à eficácia interna. Em complemento, Nonato Júnior (2009) reforça o valor da confiança para a seleção à atividade de secretariado (base indissociável da assessoria) o que permite a seguinte analogia: uma maior antiguidade funcional pode ser um dos critérios representativos para a escolha, por facilitar a afinidade ou o conhecimento da instituição e maior adequação ética, comportamental e geral do servidor à função – atributos de influência na fiabilidade institucional.

No mesmo sentido, para os assessorados, as benesses da antiguidade institucional também foram destacadas de modo implícito para o exercício das funções de assessoria nos cargos de Chefia de Gabinete e/ou Auxiliar de Diretoria, exemplo dos discursos em que diretores destacam pontos trazidos como consequência da antiguidade, como quando DIRGE 3 afirmou que o assessor “precisa entender a companhia ou a instituição do assessorado, [...] precisa entender as relações de poder, tem que ter a experiência necessária para estar ali do lado” e DIRGE 17, mencionou que o profissional deve conhecer “[...] minimamente como o órgão [IFMS] funciona, os setores e os responsáveis, e como os processos tramitam e as informações devem fluir”.

Em nossa pesquisa, desta forma, a antiguidade profissional se mostrou como um fator no qual o grupo dos assessores em exercício se destaca em maior extensão se comparado aos resultados do grupo de secretários executivos.

Destes dados poder-se-á inferir que o papel da antiguidade funcional se apresentou de maior relevância à seleção dos servidores aos cargos de assessoria que a própria experiência prévia em cargos desta natureza, uma vez que 87,5% (n=14) não tinha experiência prévia, porém todos tinham pelo menos 12 meses de antiguidade funcional, ou períodos mais extensos. A experiência dos demais 12,5% (n=2) foi exercida na forma de substituição dos titulares dos cargos de Chefia de Gabinete e Auxiliares de Diretoria no próprio IFMS. Entre o grupo dos secretários executivos, houve relato de experiência prévia de 67% (n=4) dos profissionais considerados a este inquérito (n=6) e destes, o setor de experiência prévia relatado como privado respondeu a 33% (n=2), com mesma quantidade percentual reportando ambos os setores (público e privado) como campos de experiência anterior.

Embora a experiência prévia dos servidores lotados ao cargo de secretariado executivo seja superior, esta informação frente à antiguidade pode ser melhor compreendida a luz de Dale e Urwick (1971), para quem a maior permanência em um ambiente corporativo eleva a capacidade de resposta positiva à cultura organizacional. Isso ocorre a partir da contribuição da antiguidade para uma crescente aproximação e domínio dos conhecimentos sobre os detalhes das atividades desenvolvidas, o que é altamente desejável em instituições públicas que são rigorosamente procedimentais. Em mesmo sentido, a antiguidade seria fator de produtividade, uma vez que orienta as decisões ao perfil e filosofia organizacionais.

A partir destes dados, torna-se possível identificar que, no IFMS, a antiguidade institucional é interpretada ainda de forma semelhante à descrita como fator de maior conhecimento profissional/institucional de profissionais mais experientes não somente sobre seu trabalho, mas também sobre os usuários e padrões de necessidade, fatores positivos. A experiência prévia, embora passível de conferir a antiguidade, indicou necessitar ser somada a ela para exercer influência seletiva.

Desta forma, o ingresso nos cargos de assessoria do IFMS foi delineado como uma oportunidade interna, vinculada não à experiência prévia nas funções, mas possivelmente a uma maior intimidade e eficácia funcional com os procedimentos institucionais – fator que privilegia a dinâmica institucional do servidor frente a critérios formativos. Para aprofundarmos o sentido deste achado, foi investigada a diversidade formativa – abordada na alínea em sequência que aborda a formação dos assessores e secretários executivos do instituto campo de pesquisa.

4.2 Formação Acadêmica e o Exercício da Assessoria no IFMS

No Quadro 6 apresentamos a formação acadêmica dos assessores do IFMS (n=16) em conjunto ao seu cargo de ingresso por concurso no instituto:

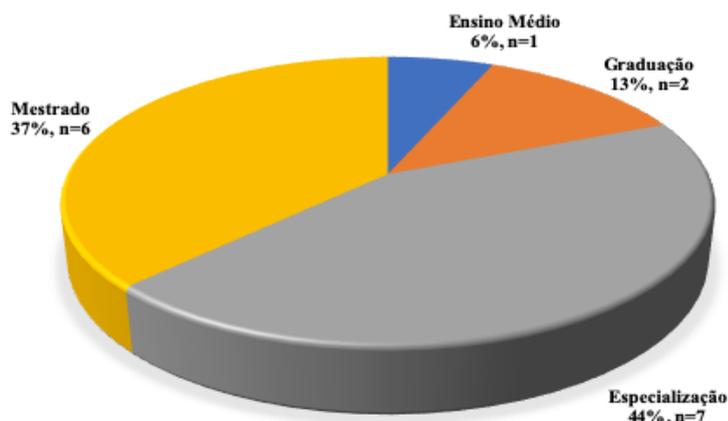
Quadro 6: Cargos de ingresso por concurso e formação acadêmica dos Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria (n=16).

	Cargo do concurso	Formação acadêmica
1	Assistente em Administração	Recursos Humanos (Tecnólogo) e Orientação Educacional (Especialização)
2	Secretário Executivo	Secretariado Executivo (Graduação); Graduação: Direito (Graduação); Liderança e Gestão de Talentos Humanos (Especialização)
3	Administrador	Administração (Graduação); Gestão Pública (Especialização)
4	Técnico em Assuntos Educacionais	História do Brasil (Especialização)
5	Técnico em Assuntos Educacionais	Matemática (Licenciatura Plena), Informática Aplicada a Agropecuária (Especialização), Gestão e Estratégia em Negócio (Mestrado)
6	Pedagogo	Educação - Ênfase em História, Políticas e Educação (Mestrado)
7	Assistente em Administração	Gestão Pública (Graduação), Gestão Pública (Especialização)
8	Administrador	Recursos Humanos (MBA)
9	Assistente de Alunos	Zootecnia (Graduação), Zootecnia (Mestrado), Letras Português/Inglês (Graduação), Metodologia do ensino de Língua Portuguesa e Estrangeira (Especialização).
10	Pedagogo	Pedagogia (Graduação), Psicopedagogia Clínica e Institucional (Especialização); Educação (Mestranda).
11	Secretário Executivo	Secretariado Executivo (Graduação); Gestão Escolar (Especialização)
12	Docente	Letras (Linguística) (Mestrado)
13	Assistente em Administração	Ensino Médio, em atuação substitutiva à Secretária Executiva que ocupa a função.
14	Assistente em Administração	Licenciatura em Matemática (Graduação); Educação Matemática (Mestrado)
15	Assistente em Administração	Administração Hospitalar (Graduação)
16	Assistente em Administração	Letras (Graduação)

Fonte: Elaborado pela autora.

Em continuidade, o Gráfico 3 ilustra o perfil de formação educacional por nível escolar dos assessores:

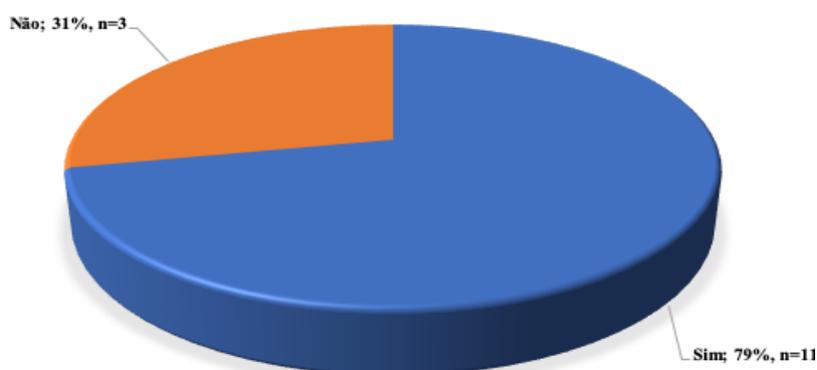
Gráfico 3: Formação Acadêmica dos Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria (n=16).



Fonte: Elaborado pela autora.

Em nosso estudo, a especialização foi o nível de escolaridade mais comum no grupo pesquisado (44%, n=7), com uma quantidade próxima de assessores mestres (37%, n=6). A graduação e o ensino médio foram os perfis formativos menos incidentes, respectivamente com 13% (n=2) e 6% (n=1). Os assessores foram interpelados sobre a percepção ou não de vínculo entre sua formação acadêmica ou educacional e as atividades desenvolvidas de assessoramento e o resultado desta relação está ilustrado no Gráfico 4:

Gráfico 4: Relação entre função e formação - Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria (n=14).



Fonte: Elaborado pela autora.

Observamos que a maioria dos assessores (79%, n=11) identifica a existência de vínculo entre sua formação acadêmica e um ou mais requisitos das atividades secretarias desenvolvidas no IFMS. Esta identificação ocorre em maioria entre servidores com formações nas áreas de Educação e Administração. No contexto institucional: enquanto 12,5% (n=2) dos assessores possuem formação em secretariado executivo, 56,2% (n=9) possuem pelo menos uma formação superior ligada à Educação, a exemplo da Pedagogia, e como o IFMS é uma instituição de ensino, o senso de identidade se manifestou de forma mais acentuada entre estes servidores.

Em contínuo, o grupo de secretários executivos tem de maneira uniforme formação superior nesta área de atividade, contudo apresentaram ampla diversificação formativa adicional, em que um secretário pode apresentar mais de uma formação adicional, com a seguinte diversificação percentual de especializações e perfil formativo (com a possibilidade de mais de uma menção formativa por secretário): a totalidade dos profissionais possui Bacharelado em secretariado executivo bilingue ou trilingue, Bacharelado em Direito (n=1), Bacharelado em Letras com Ênfase em Tradução Português-Alemão (1), Especializações em Gestão Escolar (2), (Especializações em áreas da Administração (n=4).

Assim, se o grupo de assessores tem um perfil de formações próximas à área administrativa e educacional, o grupo dos secretários executivos evidenciou graduações adicionais ou especializações orientadas a estas áreas, em medida referente ao atendimento do contexto de trabalho.

A este respeito, Bortoluzzi e Fávero (2009) afirmam que a oferta de cursos superiores de secretariado executivo no Brasil teve início na década de 1980, sendo recente se comparada ao período de oferta dos primeiros cursos superiores de Administração e Pedagogia, respectivamente em 1941 e 1939. Alguns dos fatores que ampliam a afinidade dos indivíduos, desta vez no campo da Administração, é a presença de práticas e requisitos que envolvem a gestão de pessoas e a liderança nas funções secretarias.

Desta maneira, as duas áreas de formação mais comuns identificadas no grupo de assessores do IFMS foram cursos consolidados na oferta superior no país e com aproximação em natureza das atividades, seja no cotidiano educacional ou administrativo - a exemplo de Recursos Humanos, de Orientação Educacional, de Direito, de História,

de Matemática, de Agropecuária, de Gestão e Estratégia em Negócio, de Educação, de Gestão Pública e de Recursos Humanos, entre outros. Em mesmo sentido, os profissionais de secretariado executivo podem optar por formações adicionais ou especializações de modo mais frequente, como forma de adaptação formativa ao ambiente em que trabalham ou, de forma não rara, ter uma graduação anterior ou posterior ao secretariado executivo em outra área de conhecimento.

Também identificamos que os dois grupos, assessores e secretários executivos, mostraram um perfil formativo positivo quanto ao nível de ensino e orientação compatível de formações complementares à área de atuação do IFMS, o que se deu de forma mais significativa entre os secretários executivos – um possível sugestivo de necessidade de adaptação ou orientação conceitual específica à atuação pública.

Uma vez que os assessores foram pesquisados sobre sua formação e afinidade com o exercício das atividades assessorais, esta pesquisa investigou como os pesquisados compreendiam como ser um assessor, como tratado na alínea em continuidade.

4.3 Conceitos, papéis e práticas da Assessoria no IFMS na visão de Assessores, Secretários Executivos e Assessorados

Neste momento, nosso estudo aprofundou-se sobre o sentido e os papéis da assessoria entre os assessores, secretários executivos e assessorados. As tarefas do secretariado Executivo são complexas e, muitas vezes, conduzem os profissionais a dificuldades em identificar qual o seu papel específico na instituição. Conhecida a forma pela qual os assessorados interpretam os assessores, o Quadro 7 ilustra como os assessores se autoidentificam a partir de uma síntese de suas tarefas, na qual identificaram a sua atuação profissional.

Quadro 7: Autoidentificação do papel organizacional dos assessores do IFMS (n=16).

Autoidentificação	
1	Auxiliar o diretor nas suas diversas tarefas.
2	Apoiar as atividades dos gestores, propor soluções, antecipar resolução de demandas
3	[Oferecer] apoio, suporte ao gestor imediato, principalmente no que tange à interlocução com as coordenações administrativas.

Autoidentificação	
4	[...] promover uma educação de qualidade e excelência para nossos estudantes, formando então estudantes/cidadãos críticos, reflexivos e competitivos, prontos para o mundo do trabalho, seja em que área ele seguir.
5	Contribuir para que se efetive formação profissional e humanista de nossos estudantes
6	Orientar a formação de servidores no âmbito das questões do ensino de tal modo que os pressupostos e fundamentos teórico-metodológicos previstos na legislação nacional e nos Planos Institucionais sejam apreendidos.
7	Colaborar para que o setor atinja seus objetivos específicos, de modo a contribuir para que a instituição atinja os objetivos macros descritos no PDI ⁴⁴ .
8	Não.
9	Não tenho clareza com relação ao meu papel para a efetivação da missão da instituição.
10	[...] prestar o apoio necessário para o bom andamento das questões relacionadas ao ensino, sejam elas planejadas ou demandadas, e dessa forma corroborando para a missão institucional de promoção de uma educação de excelência.
11	A intermediação entre o IFMS e possíveis parceiros externos que nos apoiam
12	Auxílio nas ações que envolvem a melhora da qualidade do ensino.
13	Sim. [Não apresentou continuidade à resposta].
14	Não.
15	De grande relevância, pois acredito que só com uma boa assessoria podemos colher bons resultados
16	Acredito que o trabalho realizado diretamente relacionado com o ensino, pesquisa e extensão e outras atividades correlatas em muito contribui para a efetivação da missão institucional.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quando questionados sobre qual o papel de um assessor (função desenvolvida pelo grupo) no IFMS (Mato Grosso do Sul, Brasil), os assessores (n=16) concentraram as suas respostas na promoção das atividades de ensino e no apoio às metas e objetivos institucionais do IFMS e uma parcela significativa de 25% (n=4) desconhece ou não foi precisa em relatar as suas atividades.

Já quando inquiridos sobre o papel do secretário executivo no IFMS, os profissionais lotados neste cargo responderam, conforme Quadro 8:

⁴⁴ Plano de Desenvolvimento Institucional.

Quadro 8: Autoidentificação do papel organizacional dos secretários executivos do IFMS (n=6).

Autoidentificação	
1	O papel do profissional do secretariado se confunde muito com a chefia de gabinete, em alguns casos o mesmo ocupa o cargo e a função, porém, onde não ocorrem esses casos as atividades se misturam. É preciso uma melhor definição desses papéis.
2	Contribuir na formação profissional humanista e inovadora.
3	Assessoria e gerenciamento das informações.
4	Acredito que nossas atribuições oferecem o suporte necessário para as diversas atividades promovidas pela instituição, seja no ensino, pesquisa e extensão. Além de contribuirmos ativamente na divulgação do nome da instituição.
5	Em linhas gerais, auxiliar a gestão a concretizar a missão do IFMS, principalmente com uma organização de trabalho que possibilite a atuação estratégica.
6	Assessorar gestores; prestar orientações gestores e demais servidores; produzir documentos oficiais; dentre outras.

Fonte: Elaborado pela autora.

Verificamos que, para os secretários executivos (n=6), a maioria das descrições apresentadas (n=5, 83%) foram formadas por termos pouco precisos, vagos, que remetem à uma baixa assimilação sobre o seu espaço funcional e/ou procuram associar o trabalho do secretariado ao setor de exercício. A dificuldade de identidade da função no Instituto foi mencionada diretamente, assim como a confusão conceitual que pode ser identificada com os cargos que exercem de fato as funções assessorais e a centralização administrativa.

Já quanto aos assessorados, foram entrevistados 19 servidores, divididos por seus grupos de atividade – sendo DIREN (n=8); DIRGE (n=9), DIRAD (n=1) e DIRER (n=1) e, a iniciar pelos DIREN, foram obtidos os seguintes conceitos:

DIREN 1: [o assessor é] extremamente importante. Tem papel fundamental, organizando a parte da documentação. Sem ela não seria possível.

DIREN 2: o assessor é o braço direito, é aquele que filtra, que traz as informações, é o nosso contato direto com os problemas e com quem tem os problemas. Pelo menos para mim é o braço direito é quem auxilia nas soluções.

DIREN 3: faz as ações de agendamento, controle de tempo, prepara as listas de presença, faz aconselhamento em relação a direção de ensino.

DIREN 4: uma pessoa de conhecimento técnico com a capacidade e competência de auxiliar ou dar subsídio para tomada de decisão.

DIREN 5: é um papel fundamental [o do assessor], tem o papel de gerencial. Tem que ter expertise desse organograma, entender o IFMS.

DIREN 6: [o assessor é] importante na representação, alguém que tenha que estar próximo.

DIREN 7: basicamente [o assessor é] meu braço direito, esquerdo, enfim... pessoa que domina a parte pedagógica.

DIREN 8: [o assessor é] aquele que abre a agenda do chefe e verifica o que pode agilizar. Faz rascunho do e-mail para o chefe, só para ele ler e despachar.

Nesse sentido, os DIREN (n=8) ressaltaram entre os assessores descritores como “braço direito” e “representação”, referentes à capacidade de apoio, resolutividade, efetividade de gestão de agenda e de atividades, participação em atividades de ensino e suporte à decisão e conhecimento pedagógico. Já os DIRGE (n=9) evidenciaram as seguintes compreensões conceituais sobre os assessores:

DIRGE 1: definiria como o servidor ou servidora que atende na gestão das ações, que faz a organização das ações da Direção-geral. Ou seja, faz o gerenciamento dos processos, o mapeamento dos processos, aquilo que chega na Direção-geral e aquilo que a Direção-geral vai fazer dentro do seu contexto de ação.

DIRGE 2: ele [o assessor] auxilia em tudo o que você precisa. Por exemplo, numa reunião ele faria um catálogo de informação... você vai numa empresa e ele faria um catálogo de informação sobre aquela empresa, uma prévia de tudo daquela empresa, para você chegar lá e já saber o que vai tratar, do que a empresa trabalha. Então ele faria um dossiê daquela empresa. Para você estar preparado para conversar naquela empresa.

É quem operacionaliza as ações do chefe. Além de ser de confiança.

DIRGE 3: o assessor no âmbito do IFMS é aquele que dá suporte para as diversas atividades que as direções desenvolvem. Como a questão de organização de agenda, horários, encaminhamentos. Então, ele é a pessoa que dá suporte. Como uma entrevista como essa que estamos fazendo aqui, precisei de um assessor, se não a gente não da conta de toda demanda.

DIRGE 4: é praticamente um diretor-geral que não tem o cargo de diretor, pelas demandas que recebe, pelas pessoas que atende, pelo grau de complexidade das demandas que chegam. Se a gente olhar é muito mais complexa a assessoria da direção geral, atribuições exigentes. Diferente das outras assessorias, por que elas são específicas, resumidas, ainda que sejam complexas, mas tem menos responsabilidades.

DIRGE 5: eu entendo que ele teria um papel muito importante na organização da rotina diária de trabalho, ele poderia contribuir no estabelecimento das prioridades das demandas que chegam no setor, além de acompanhar/dar suporte para o diretor nas agendas externas, na articulação interinstitucional, fazer esse meio de campo, entre o diretor e o assessor da outra instituição. Na ausência do secretário executivo ele poderia também se encarregar da agenda do diretor. O assessor tem autoridade para exercer a função de cobrar os setores a quem o diretor delegou tarefas. Isso é o cenário ideal, não estamos considerando falta de pessoal, o servidor que é requisitado para outros órgãos... porque aí quando fica só o diretor e o assessor no gabinete você tem uma situação muito mais difícil, porque aí as tarefas que seriam de um Auxiliar de Administração, por exemplo, o assessor acaba tendo que assumir senão as coisa não saem e isso prejudica muito a instituição nesse plano mais estratégico.

DIRGE 6: assessor é uma pessoa que dá suporte à gestão, ao setor da gestão que tem poder de tomar a decisão.

DIRGE 7: faz muita coisa, é quem intermedia tudo relacionado a mim, é o que filtra. Traz confiança. Vejo como uma função primordial.

DIRGE 8: assessora, auxilia, ajuda, que torna os processos mais rápidos e eficientes, que consegue manipular dados para um alguém que está numa função decisória.

DIRGE 9: a pessoa que dá encaminhamento às demandas, faz a função de filtro. Organiza as demandas para agilizar o processo de tomada de decisão do gestor.

Contudo, para os DIRGE (n=9), as principais inferências sobre o conceito de um assessor remeteram ao acompanhamento sistêmico de suas atividades, com enfoque ao aporte aos processos burocráticos e procedimentos internos. Os DIRGE relataram uma visão mais funcional do assessor pelo seu papel de suporte ao assessorado, como uma espécie de substituto em sua ausência. O assessor foi descrito como fundamental para a organização das atividades diárias e também na articulação geral das atividades do assessorado – com isso, dispensando o mesmo dessa execução.

Em complemento, para o DIRAD 1 (n=1), o assessor é um profissional que representa:

O suporte da autoridade ou do gestor, evitando com que o gestor tenha que se preocupar com coisas de menor potencial. Cuidando da agenda, da sua rotina. E ajudando esse gestor a definir as estratégias, atuando fortemente no relacionamento interpessoal. Acredito que na gestão de pessoas precisa de um... Porque um gestor que venha a ter necessidade de um assessor ele é alguém que trabalha com ideias, ele trabalha com o futuro. Um gestor que tenha essa necessidade é alguém que já tenha o presente consolidado. Então o assessor além de dar condições, até físicas para esse assessorado, o assessor tem que ajudá-lo a pensar no futuro.

Em nosso estudo, a visão do DIRAD se mostrou sistêmica à atividade de assessoria, e ressaltou a importância do profissional no suporte à decisão e planejamento, com atuação capitaneada por competências que se estendem por áreas diversas. Em nosso estudo foi identificado que os assessorados apresentam distintas compreensões sobre o que é e o que faz um assessor. Contudo, as visões convergem em um tripé formado por suporte, provisão e previsão. O assessor, dessa forma, deve oferecer o que é necessário, prover as necessidades e a gestão do tempo e adiantar-se às demandas pelo planejamento.

Mas para o DIRER (n=1), o assessor é o profissional que “[...] na pessoa do titular tenha condições técnicas e institucionais para cumprir a função plenamente”, em uma visão mais sistêmica que a apresentada pelos demais diretores, possivelmente pelo contato que o DIRER apresenta junto das necessidades de gestão e assessoria de forma mais prática e menos procedimental.

Dessa forma, observou-se que, para o assessor, todo o suporte envolvido no atendimento de seu assessorado representa uma extensão dos objetivos de atividade do IFMS. Para o secretário executivo as suas tarefas se apresentam pouco claras no Instituto, há um desconhecimento de suas funções no ambiente institucional (por ele e por chefias ou pares), mas uma satisfação no exercício de tarefas temporárias ou improvisadas ao cargo, ou restritas ao campo administrativo.

Para o assessorado, ele busca em seu assessor – profissional que, em maioria não é um secretário executivo – as funções secretariais, compreendendo que seu trabalho reflete a capacidade de ser uma extensão própria funcional de suas necessidades, retirando do mesmo a obrigação e a necessidade de atenção de tarefas secundárias. Logo, reconhece sentido da assessoria e de suas funções – mas não a sua formação no momento da escolha de seu assessor.

Ainda que sejam planos distintos, essas duas visões convergem para o objetivo institucional do IFMS ser satisfeito: por um lado com a possibilidade de uma Diretoria focalizada e por outro, em um trabalho de suporte de atividades e decisões secundárias (porém indispensáveis) de qualidade, a fim de que a função precípua seja preservada.

Uma vez que o IFMS é uma instituição de ensino, os assessores evidenciaram posicionar o atendimento das funções desta instituição como foco de suas práticas secretariais, enquanto os secretários executivos assimilam uma atividade administrativa: as diretorias seriam vias de atendimento e conhecimento das devidas funções profissionais, contudo, o quadro mantido é de um conflito funcional. O ponto conflituoso está no reconhecimento de uma assessoria funcional da Diretoria e de suas necessidades pelos assessores, assim como Sabino (2006) e Sabino e Marchelli (2009) afirmaram em relação ao secretariado executivo.

Acreditamos que este fenômeno pode ter ainda relação ao alto percentual de indefinição funcional, que atinge o discurso de parte representativa dos secretários executivos e assessores quanto a precisar as suas funções – o que é sugestivo de que estes fatores se apresentam de modo flutuante na instituição. Já os assessorados foram objetivos na identificação dos assessores em uma perspectiva coerente à literatura, mas estes, contudo, se identificam no IFMS a serviço central da instituição e de sua função educacional – e não de suas chefias.

A este respeito é importante considerar a interpretação dos secretários executivos (n=6) a respeito do conhecimento ou desconhecimento de suas funções no ambiente do IFMS. Quando questionados se conseguiriam perceber no dia-a-dia que os servidores de sua unidade sabem quais são as suas atribuições profissionais, 83% (n=5) afirmaram que poucos sabem e 17% (n=1) reportou que a maioria sabe. A prevalência do desconhecimento funcional seria uma das razões das indefinições internas de seus cargos, e provavelmente de seu encaminhamento a atividades mais adequadas – sobretudo após a extinção de cargos, que resultou no encerramento das contratações de novos profissionais de mesma formação e atividade.

Para identificarmos se esta percepção de desconhecimento poderia ser extensiva aos gestores, os secretários executivos foram questionados se reconheciam nos gestores de suas unidades o conhecimento a respeito de sua função (e consequentemente, o natural alinhamento ao exercício dos cargos de assessoria). A este respeito, os secretários executivos se dividiram em suas respostas entre duas condições: 50% (n=3) afirmou que a maioria sabe e 50% (n=3) que alguns sabem - o que poderia ser um fator restritivo a um reconhecimento profissional interno satisfatório.

Verificamos que existiria, dessa forma, um critério de conhecimento funcional envolvido entre os determinantes sobre escolher ou não um secretário executivo para uma função assessoral. Para além disso, seja no entendimento de assessores, secretários executivos ou assessorados, o profissional que atua na assessoria desempenha uma atividade com alta demanda de conhecimentos e competências, em que a comunicação e a confiança são representativas para a qualidade dessa prestação e aproximação ao assessorado.

Na fala dos assessorados pudemos identificar o vínculo e o sentido de extensão profissional de sua presença no assessor, um indicador positivo de sinergia que aproxima a atividade aos interesses e práticas descritos por Medeiros e Hernandez (2006), com aprofundamento em controle e liderança. A vivência e o conhecimento institucional desses assessores são também importantes, pois conforme Costa e Viana (2016), são estes critérios que permitem o acolhimento educacional e a proatividade em muitas das expectativas de seu cargo.

Em contínuo confirmatório à percepção dos secretários executivos, os assessorados (n=19) foram questionados a respeito de suas expectativas quanto ao trabalho de seus assessores,

questão elaborada em nosso estudo com a finalidade de identificar as características de expectativa de um assessor em uma instituição pública de ensino (IFMS). A descrição de um perfil ideal de assessor pelos assessorados do IFMS encontra-se no Quadro 9, subsequente:

Quadro 9: Características de um perfil ideal de assessor para os assessorados IFMS (n=19).

Perfil descrito		
DIREN	1	Dinamismo e iniciativa.
	2	Proactividade e conhecimento técnico.
	3	Proactividade, compreensão de suas funções e prioridades, conhecimento.
	4	Proactividade, cordialidade, bom atendimento e relacionamento, rapidez e responsabilidade.
	5	Proactividade, capacidade de resolver problemas, boa comunicação e conhecimento pedagógico.
	6	Proactividade, capacidade de antecipação, conhecimento institucional aprofundado.
	7	Proactividade, capacidade de diálogo, bom relacionamento interpessoal.
	8	Organização, proactividade, conhecimento institucional, capacidade de triagem de informações.
DIRGE	1	Organização, conhecimento de leitura e de escrita, capacidade de gerenciamento de conflitos.
	2	Confiança, proactividade, capacidade de antecipação, segurança.
	3	Boa comunicação, ausência de preconceitos, capacidade de escuta, organização e identificação de prioridades.
	4	Capacidade de planejamento, boa comunicação, visão global/sistêmica, conhecimentos administrativos, capacidade de conduzir equipes, capacidade de agregação.
	5	Proactividade, iniciativa, capacidade de diálogo, cautela, boa comunicação, disposição e confiança.
	6	Proactividade, capacidade de previsão, competência.
	7	Gosto por servir, motivação, maleabilidade, capacidade de ouvir, tolerância, organização, lealdade e honestidade.
	8	Boa comunicação e confidencialidade.

Perfil descrito		
	9	Não respondeu.
DIRAD	1	Afinidade e instrução compatíveis ao assessorado, visão sistêmica, boa formação.
DIRER	1	Capacidade funcional paritária ao assessorado, competência, proactividade e boa comunicação.
Total		n=19

Fonte: Elaborado pela autora.

Verificamos que os assessorados (n=19) reportaram a visão de um perfil funcional de assessor como aquele que reúne principalmente proactividade, organização, capacidade de antecipação, iniciativa, conhecimentos técnicos, compreensão das prioridades da sua atividade, capacidade de tomada e de suporte à decisão, cordialidade, visão sistêmica e bom relacionamento interpessoal. Na síntese das características foi possível identificar a necessidade de compreensão da estrutura funcional do local de trabalho, boa comunicação oral e escrita, discrição e confiabilidade, com aptidão de escuta, organização e levantamento de informações, comprometimento e alinhamento às percepções e práticas do assessorado.

Igualmente, identificamos que os assessores, quando questionados sobre as principais funções que integram a sua atividade de assessoramento, elencaram um conjunto total de 62 atribuições que, juntas, somaram 142 menções entre os servidores. Os dados foram filtrados a fim de apresentar em tabela detalhadamente todos os itens que apresentaram duas ou mais menções pela população de análise, relatados no Quadro 10, subsequente:

Quadro 10: Atribuições no exercício das atividades secretariais conforme assessores (n=16).

Atividade	n	%
Abertura de processos de fiscalização/adiciono de documentos/ atualização/ prorrogação de contratos	12	8,5%
Agenda	7	4,9%
Atendimento à comunidade interna/externa/docente/discente	7	4,9%

Atividade	n	%
Emissão e revisão de certidões/ serviços internos de ordem documental similar	7	4,9%
Elaborar / encaminhar minutas diversas, memorandos, de contratos e aditivos	7	4,9%
Elaboração de comunicações internas/ comissões e portarias	6	4,2%
Atender demandas do assessorado	6	4,2%
Acompanhamento/organização de reuniões	5	3,5%
Gestão de e-mail do assessorado	5	3,5%
Substituição de presença/atuação do assessorado	4	2,8%
Apoio às compras/ elaboração de processo para requisição de compras	4	2,8%
Emissão e arquivo de documentos	4	2,8%
Revisão/apoio ao tratamento de documentos oficiais	3	2,1%
Acompanhamento de processos do assessorado ou setor	3	2,1%
Apoio na produção de relatórios e correlatos ou elaboração dos mesmos	3	2,1%
Conferência e/ou atualização de planos de ensino, horários e/ou diários	3	2,1%
Elaboração de calendário acadêmico e de reuniões	2	1,4%
Pré-conferência de documentação de terceirizados e empresas fiscalizadas	2	1,4%
Execução e apoio em editais de visitas técnicas, monitoria, TCC	2	1,4%
Auxiliar em ações para o incentivo da permanência e êxito dos estudantes	2	1,4%
Apoio à Projetos Pedagógicos e Curriculares de Cursos e ações pedagógicas	2	1,4%
Identificação das demandas de ensino e/ou do setor	2	1,4%
Apoio logístico e administrativo nos eventos/ações registrados no setor	2	1,4%
Conferir as folhas de ponto dos servidores do setor	2	1,4%
Atas das reuniões pedagógicas	2	1,4%
Organização de eventos	2	1,4%
Outros	36	25,4%
Total	142	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, neste conjunto de atividades, foram atribuídas pelos GABIN⁴⁵ (n=10) aquelas que figuravam mais diretamente ao papel relatado na literatura em geral sobre o secretariado e a assessoria em geral, com organização de eventos, representação do assessorado, agenda, elaboração e revisão de documentos e suporte à decisão. Estas medidas são tomadas no contexto pedagógico, mas se referem às necessidades institucionais para o funcionamento prático do Instituto e seus processos administrativos.

⁴⁵ Chefes de Gabinete.

Já os Auxiliares de Diretoria se mostraram mais vinculados às atividades que assessoram o ambiente e as práticas pedagógicas, discentes, formação docente e demais práticas similares (como diários, reuniões pedagógicas e correlatos) e não necessariamente seus assessorados em evidência. Em continuidade, foram analisadas quais as competências que assessorados, assessores e secretários executivos acreditam pertinentes ao trabalho.

4.4 As Competências dos cargos de Assessoria pela visão de Assessores e Assessorados

Quanto às competências importantes ao seu trabalho, os assessores (n=16) descreveram um conjunto de 26 competências técnicas que identificaram como relacionadas às suas atividades desenvolvidas no IFMS, e que foram mencionadas ao todo 66 vezes. Tais competências se encontram relatadas na Tabela 1, em que destacaram-se os itens citados pelo menos duas vezes pelos pesquisados, agrupando os demais no item “outros”:

Tabela 1: Competências técnicas conforme os assessores IFMS (n=16).

Competência	n	%
Organização	8	12,1 %
Domínio informático/gerenciamento de dados	7	10,7 %
Conhecimento de legislação	6	9,1 %
Habilidades de comunicação oral e escrita	6	9,1 %
Habilidade em gestão de equipes, pessoas e conflitos	6	9,1 %
Redação técnica/empresarial/geral	4	6,2 %
Domínio de comunicação oficial	3	4,5 %
Capacidade de planejamento	3	4,5 %
Conhecimento institucional	3	4,5 %
Ferramentas de controle / organização	2	3,0 %
Formação continuada	2	3,0 %
Visão sistêmica	2	3,0 %
Outros ⁴⁶	14	21,2 %
Total	66	100 %

Fonte: Elaborado pela autora.

⁴⁶ Relacionamento interpessoal, interpretação de textos, arquivística, liderança, formação específica, ética, discricção, hábito de leitura, conhecimento das atribuições do assessorado, conhecimento das funções da Administração, controle da agenda, liderança, proactividade e empatia.

Em nosso estudo, as competências técnicas mais enfaticamente citadas foram compartilhadas tanto por Chefes de Gabinete quanto por Auxiliares de Diretoria em geral, e destacam a capacidade de organização, conhecimento de informática e legislação, boa comunicação oral e escrita e capacidade de gestão de equipes, pessoas e conflitos. Unidas, estas competências técnicas são comuns ao secretariado executivo e formaram o total de 50% (n=33 das n=66 menções) referentes às competências.

Assim, o conjunto total das principais competências evidenciou a presença de requisitos comuns ao secretariado executivo a fim do aporte das atividades dos assessorados, com a inclusão de requisitos como comunicação de escrita de documentos focais, habilidades e competências vinculadas à administração e gestão de pessoas e atualização contínua, bem como conhecimento institucional – que envolve, especificamente, domínio sobre o funcionamento do IFMS e de como as práticas secretariais devem ser encaminhadas. Embora as atividades de Chefes de Gabinete e de Auxiliares de Diretoria sejam, conforme análise anterior do nosso estudo, distintas, os requisitos secretariais são compatíveis à literatura geral sobre a prática e evidenciam uma base funcional comum.

Em sequência, os assessores (n=16) mencionaram as competências transversais de seu trabalho, em um grupo de 41 competências distribuídas em 88 menções, descritas de forma detalhada entre as que apresentaram duas ou mais menções (responsáveis 71,6%, n=63, das evocações realizadas), conforme Tabela 2:

Tabela 2: Competências transversais necessárias ao trabalho conforme os assessores IFMS (n=16).

Competências	n	%
Comunicação	8	9,1 %
Relacionamento interpessoal	8	9,1%
Proactividade	8	9,1%
Liderança	6	6,8 %
Flexibilidade	6	6,8%
Paciência/tolerância	4	4,5 %
Organização	3	3,4 %
Comprometimento institucional	3	3,4 %
Empatia	3	3,4 %
Agilidade	2	2,3 %

Resiliência	2	2,3 %
-------------	---	-------

Competências	n	%
Planeamento	2	2,3 %
Visão sistêmica	2	2,3 %
Responsabilidade	2	2,3 %
Ética	2	2,3 %
Presteza	2	2,3 %
Outros	25	28,3%
Total	88	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Identificamos que as competências transversais de maior menção entre os assessores foram um grupo formado por cinco itens (relacionamento interpessoal, proactividade, liderança, flexibilidade e paciência/tolerância). Juntas, estas competências somaram 45,4% (n=40) das 88 menções totais, indicando ainda comportamentos comuns aos dois tipos de assessoria considerados – Chefia de Gabinete e Auxiliares de Diretoria. Estas mesmas competências são encontradas de maneira comum à literatura associadas ao secretariado executivo, como atribuições próprias da função – mas também podem ser encontradas no exercício profissional de atividades ligadas à educação e administração, campos comuns formativos dos assessores considerados.

Quanto ao reconhecimento dos assessores como tal, todos os assessorados (n=19) afirmaram ter este conhecimento, ou seja, reconhecem que exercem funções dessa natureza, com elevada satisfação com os serviços recebidos – existindo somente observações por parte de 10,5% (n=2) dos assessorados, no sentido de não exclusividade do profissional como assessor (desdobrando-se em outras tarefas para suprir as demandas que recaem sobre sua atividade – mas reconhecendo este como um problema institucional) e necessidade de ajustes ou melhorias nas tarefas prestadas. Com base em sua percepção sobre os seus assessores, os assessorados (n=19) relataram as competências técnicas e transversais que acreditam ser fundamentais para assessores, que estão descritas na Tabela 3:

Tabela 3: Competências transversais necessárias conforme os assessorados IFMS (n=19).

Competências	n	%
Bom relacionamento com pessoas	5	12,5 %
Proactividade	5	12,5 %
Resolutividade	4	10 %
Comunicação	3	7,5 %
Bom relacionamento institucional	3	7,5 %
Domínio de fluxo de processos	2	5 %
Gestão de problemas	2	5 %
Autocontrole	2	5 %
Outros ⁴⁷	14	35 %
Total	40	100 %

Fonte: Elaborado pela autora.

Em continuidade, os assessorados (n=19) descreveram um total de 24 competências técnicas, que foram distribuídas entre 44 menções, que podem ser identificadas na Tabela 4 – com a descrição integral daquelas que apresentaram duas ou mais menções como critério de formação do grupo de competências técnicas centrais:

Tabela 4: Competências técnicas necessárias conforme os assessorados IFMS (n=19).

Competências	n	%
Domínio informático	6	13,6 %
Conhecimento institucional e de seus processos	5	11,4 %
Conhecimento de legislação	5	11,4 %
Organização	3	7,0 %
Entendimento do conceito de Administração Pública	2	4,5 %
Articulação	2	4,5 %
Comunicação	2	4,5 %
Diálogo	2	4,5 %

⁴⁷ Para conhecimento, o item “outros” foi composto por rapidez, cordialidade, sigilo, etiqueta, protocolo, flexibilidade, sensatez, escuta ativa, disposição, maleabilidade, lealdade, honestidade e agregação.

Competências	n	%
Planeamento	2	4,5 %
Outros* ⁴⁸	15	34,1 %
Total	44	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, identificamos que as principais competências técnicas e transversais elencadas pelos assessorados (n=19) foram aquelas usualmente identificadas pela literatura ao exercício de funções secretariais. Com isso, competências como bom relacionamento com pessoas, proactividade, resolutividade, comunicação e bom relacionamento institucional formam os critérios transversais mais mencionados pelos assessorados, assim como se destacaram as características transversais de domínio informático, conhecimento da instituição e de seus processos, conhecimentos de legislação e organização.

A respeito deste rol de demandas e atividades assessorais referentes aos cargos de Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria, os secretários executivos do IFMS que exercem funções secretariais, mas não de gestão (n=4) receberam um questionário específico para a discussão de seu conhecimento e autopercepção de prontidão. Deste grupo, um total de 100% (n=4) aceitou responder o instrumento de forma livre e espontânea. Destes, 75% (n=3) afirmaram que conhecem as atribuições que envolvem os cargos de Chefia de Gabinete e Auxiliar de Diretoria e 25% (n=1) alegou conhecer em parte as mesmas. Em uma análise de autopercepção profissional sobre a suficiência para desempenhar as funções que integram estes cargos, 25% (n=1) alegou acreditar não apresentar suficiência, contudo, a maioria dos secretários executivos afirmou acreditar-se capaz de realizar estas atividades, por alegações literalmente expostas como:

Secretário Executivo A: “[...] por ser a formação específica do cargo”.

Secretário Executivo B: “A formação nos proporciona o conhecimento geral das atribuições que são inerentes a essa função e inclusive aponta as ferramentas necessárias ao cumprimento destas”

⁴⁸ O item “outros”, nesta tabela, foi composto por formação continuada, foco, gestão de problemas, competência burocrática, alteridade, empatia, resiliência, gestão de pessoas, confiança, formação específica, redação técnica/formal, cerimonial e trabalho em equipe.

Secretário Executivo C: “Sim, principalmente na Chefia de Gabinete, pois a Secretária Executiva já está ligada ao Diretor-Geral e faz assessoria ao mesmo. Nós temos as competências técnicas para assumir a função com excelência, temos o conhecimento, habilidades e atitudes que são importantíssimas no meio que atuamos. O planejamento, organização e controle que os profissionais de secretariado executivo só agregam ao setor de lotação”.

Já com uma visão de competência suficiente e com prevalência do conhecimento das atividades realizadas por um assessor, os secretários executivos do IFMS que não desempenham as atividades assessorais (n=4) apresentaram as razões pelas quais acreditam que o exercício destas atividades ocorra, em maioria, por servidores de formações distintas à sua. A totalidade dos pesquisados (n=4, 100%), respondeu que este fenômeno decorre da possibilidade de escolha livre por parte das diretorias, por serem os cargos de Chefe de Gabinete e Auxiliar de Diretoria comissionados. Dada a uniformidade desta percepção, foram alegadas as seguintes falas em extensão a este entendimento:

Secretário Executivo A: “Acredito que por afinidade com os diretores, que enxergam esse servidor como alguém de sua confiança”.

Secretário Executivo B: “Por serem cargos comissionados [que podem ser preenchidos por escolha livre do diretor entre os servidores]”.

Secretário Executivo C: “Por tratar-se de um cargo de confiança do(a) Diretor(a), muitas vezes é indicado um outro servidor. Penso que a principal razão seja essa, a livre escolha do dirigente”.

Secretário Executivo D: “Acredito que seja por duas razões: políticas ou porque a chefia já trabalhou com o outro profissional anteriormente, gostou da sua atuação, criaram elo de confiança e na sua visão de chefia gostaria de continuar a parceria”.

Identificamos conformidade na valorização do critério de confiança na avaliação dos secretários executivos para justificar a escolha de outros servidores de formações distintas à sua para o exercício de funções secretariais. A confiança foi descrita por Sabino (2006) como um critério de base do exercício do secretariado, seja em ambiente público ou privado, sendo fundamental que o assessorado identifique no assessor critérios próprios

que permitam ao mesmo atribuir de forma segura as atividades necessárias, com conhecimento da suficiente idoneidade e capacidade de manter aspetos como sigilo e estratégia seguros, como observado por Bianchi, Alvarenga e Bianchi (2003) e Medeiros e Hernandes (2006).

Sendo dessa forma, as competências profissionais presentes possuem sua importância, contudo, a confiança de uma parceria de comunicação e apoio suficientes – constituída de forma empírica ou não – se mostrou determinante na interpretação dos secretários executivos quanto à lotação dos cargos de Chefia de Gabinete e Auxiliar de Diretoria no IFMS. O questionamento sequente deste estudo se orientou sobre a importância de definir institucionalmente as funções de assessoria no instituto e seus reflexos no modo de agir, avaliar e exercer a assessoria.

4.5 A(s) função(ões) de Assessoria no IFMS

Em nosso estudo, foi possível identificar a presença de relativa conformidade nas expectativas de atuação do assessor e retornos profissionais esperados por parte dos assessorados. Essa conciliação conceitual sobre os cargos de Chefia de Gabinete e de Auxiliares de Diretoria, contudo, não derivou de qualquer definição interna institucional do IFMS a respeito das expectativas de atuação do assessor em suas atividades. Diretores afirmaram, de maneira uniforme, essa não formalização no IFMS, conforme listado em sequência:

DIRGE 1: Não há nada escrito. E eu sou um defensor de ter tudo escrito. Eu espero... se bem que o regimento interno não vai trazer isso, ele vai trazer as funções do setor, não do que as pessoas devem fazer. Penso que esse é o segundo passo. Infelizmente estamos bem atrás. Já deveríamos ter o regimento interno há algum tempo e infelizmente essa comissão que ora foi posta não conseguiu concluir os trabalhos. Mas, não há documento escrito. Tudo foi aprendido durante o percurso. Mas hoje eu consigo ver os dois (Chefe de Gabinete e a secretária executiva) dialogando com bastante tranquilidade. É claro que se não houver a empatia entre os dois, se não houver um diálogo haverá sobreposição. Então eu tenho entendido que o operacional tem ficado com a secretária e a parte política tem ficado com o Chefe de Gabinete, mas na hora da execução a demanda é apresentada para os dois e eu recebo o produto.

DIRGE 2: Acredito que não tenha basicamente nada prescrito. Foi montado a partir de cada gestão.

DIRGE 3: Não tem isso definido e escrito.

DIRGE 4: O que eu sei é que foi feito um documento em 2012 para que a gente tivesse um mapeamento das atribuições. Mas eu nunca recebi nada oficial dizendo o que tem diretor tem que fazer, o que o diretor de ensino tem que fazer, e nem o dos assessores.

DIRGE 5: Esse processo está emperrado no IFMS, a construção dos Regimentos internos. Mas aqui não temos um documento oficial, com um pouco mais de precisão. Não existe detalhado como um cargo do concurso. Estamos num vácuo, por que em algumas funções temos os regulamentos que ajudam a definir a função. Mas no caso dos Chefes de Gabinete e dos auxiliares não me lembro de um documento que tragam essas especificações.

DIRGE 6: Não tem claro. Construimos a cada momento. Tem *campi* que o Chefe de Gabinete faz coisas de secretaria, [...] responde tudo.

DIRGE 7: Não há.

DIRGE 8: Não há. O trabalho ordinário define a função, mas não há documento.

DIRGE 9: Não existe. A demanda chegou tem que fazer.

DIREN 1: Não há. Algumas coisas de rotina têm escrito, mas não existe documento institucional que defina isso

DIREN 2: Não tem nada escrito, delimitando. Eu sinto bastante falta disso.

DIREN 3: Não! E não sabemos se está exercendo a mais. Inclusive acho que cada um que passar por aqui vai exercer de forma diferente e vai enxergar de forma diferente. Inclusive o meu eu falo que faz sempre mais.

DIREN 4: Não! Não existe. Acho que estamos construindo isso em todos os *campi*, com a construção dos regulamentos internos.

DIREN 5: Não tem. Na instituição as pessoas aprendem as coisas na raça, fazendo. O aprendizado é mais apagando fogo do que por algum documento norteador. E por isso alguns acabam executando demanda de servidores que não competiria a ela...e assim fica sobrecarregada.

DIREN 6: Não! Esse é um grande gargalo da nossa instituição, a falta das definições. Ela sabe das competências de concurso, em relação ao cargo de assistente de administração. Mas não tem da função.

DIREN 7: Não! Não temos para nada e ninguém. Só os de concurso. Mas, das CDs e FGs não temos e são definidas pelas pessoas que estão nos cargos. E isso atrapalha o andamento dos processos, por que um acha que é atribuição do outro. Acho que estão sendo subutilizados como secretários da DIREN. O IFMS precisa definir sobre a carga horária dos servidores que estão nas funções, tipo fazer um plano de trabalho.

DIREN 8: Algumas coisas sim. Foram construídas ao longo do tempo. Mas não há documentos é informal.

DIRAD 1: Não existe muito claro. Aliás, como outros cargos, nós não temos esse desenho de cargos, as atribuições. Isso falta muito. Isso choca com outras atividades dentro da direção ou choca-se com outras atribuições de outros cargos ou direções. E faz com que não haja um fluxo de trabalho redondo, contínuo. Há sempre que se fazer reparos... até entender a rotina e definir. O que eu quero dizer é que existe uma ação que tem que ser feita, e a rotina para aquela ação tem que ser definida naquele momento. Não há uma definição do cargo descrito. Temos uma cultura implantada. Para fazer um repasse oral se outra pessoa assumir a função.

DIRER 1: Não existem. Mas, aqui na comunicação é muito tranquila. Equipes são maduras.

Desta forma, o discurso dos assessorados (n=19) evidencia um processo de construção de identidade funcional dos assessores no IFMS, constituído em um processo empiricamente sistematizado, encaminhado de acordo com as necessidades institucionais que, por sua vez, se mostraram o critério de inclusão ou exclusão de uma atividade aos assessores.

Observamos ainda que este processo de inclusão e exclusão ocorre com a manutenção das expectativas gerais oriundas das atividades secretariais (assessoria). Esta não uniformidade foi descrita como percepção de não padronização pelos Diretores pesquisados (assessorados, n= 19), como é possível identificar no relato das respostas destes servidores a este questionamento:

DIRGE 1: Não. Com muita tranquilidade eu posso dizer. Você vai perceber que alguns diretores têm mais o perfil político e outros tem o perfil administrativo. Eu enquanto diretor do *campus* e o entendimento que eu tenho da função de diretor é o de agente político, de conseguir ser um gestor do *campus*, para que as pessoas estejam bem e funcionando. A escolha do Chefe de Gabinete é pautada nisso, uma representação também política, dentro do contexto institucional, até para representações externas, quando eu não posso ir, o Chefe de Gabinete é que me representa nas agendas externas. Então, eu vejo que não há uma padronização, até porque não há um documento que norteie isso. Há muito dessa relação de perfil do gestor máximo do *campus* e isso acaba se refletindo na escolha da pessoa. A situação política é muito importante, saber conversar, trazer o diálogo.

DIRGE 2: Acredito que haja sim. Através de uma comunicação entre eles. Deve ter um grupo de *WhatsApp* entre eles para que eles possam trocar figurinhas. Mesma coisa dos diretores, a gente tem um grupo que acaba mantendo a mesma linguagem para não falar que A ou B são diferentes. Manter o mesmo ritmo. Assim acredito que tenha dos Chefes de Gabinete também.

DIRGE 3: Eu percebo que em menor intensidade sim. Acredito que sim, seja os mesmos parâmetros.

DIRGE 4: Não, nem sonhando. Nada é igual dos *campi* do interior ao *campus* da capital. O número de estudantes é maior.

DIRGE 5: Eu acredito que uma boa parte sim, outras talvez não. Nós não temos, por exemplo, um assistente e nossa Secretária Executiva está de licença, então a assessora acaba de fazendo as demandas mais operacionais, mesmo que seja por um tempo transitório.

DIRGE 6: Não respondeu.

DIRGE 7: Não sei responder.

DIRGE 8: Não consigo falar. Mas acredito que não há uma atuação uniforme.

DIRGE 9: Não respondeu.

DIREN 1: Acho que ela faz além do que as demais fazem. Eu falo com os outros diretores e verifico que tem coisas que as outras não fazem.

DIREN 2: Tenho certeza que não. Consigo enxergar. Inclusive no próprio *campus*, o atual exerce de forma diferente do que anterior. Não há homogeneidade.

DIREN 3: Acredito que não. Muito provavelmente cada *campus* tem a sua particularidade. Por que não temos as atribuições definidas em regulamentos. Cada diretor coloca sobre a responsabilidade do auxiliar aquilo que lhe convém.

DIREN 4: Não. A minha é melhor.

DIREN 5: Acredito que não, acredito que a minha é melhor!!!

DIREN 6: Acho que não, mas não posso afirmar. Perfil de pessoa mesmo.

DIREN 7: Algumas coisas, principalmente com os assessores que são do ensino. Outros tem função mais operacional.

DIREN 8: Não respondeu.

DIRAD 1: Não respondeu.

DIRER 1: Não temos. Por causa da complexidade das áreas. E há uma sobrecarga.

Identificamos que, no IFMS, não há uma definição formal das atividades que contemplam os cargos de assessoria. No entanto, a partir das principais competências anteriormente apresentadas em nosso estudo, é possível identificar as que mais se entrecruzam e evidenciam no papel dos assessores na instituição. Na análise das competências técnicas, foi identificada convergência entre os apontamentos de assessores e assessorados nas

seguintes condições: organização, domínio de informática, conhecimento de legislação, habilidades de comunicação oral e escrita, capacidade de planejamento e conhecimento institucional. A valorização por menções de cada item variou entre os grupos, sendo que para os assessores, as três principais competências em importância foram “organização, domínio informático e conhecimento de legislação” e para os assessorados, “domínio informático, conhecimento institucional e conhecimento de legislação”.

Em nosso levantamento, as competências transversais que convergiram entre os grupos foram comunicação, relacionamento interpessoal (correspondente entre os assessorados ao termo “bom relacionamento com pessoas”) e proatividade. Estas três competências apresentaram-se com valoração distinta a partir da quantidade de menções para cada grupo: por valor, aos assessores, a comunicação é o valor principal, seguida por relacionamento interpessoal e proatividade. Aos assessorados, a prioridade é ocupada pelo relacionamento interpessoal (bom relacionamento com pessoas), seguido de proatividade e comunicação.

A respeito do posicionamento teórico sobre estas competências e atribuições, existe alinhamento legal das atribuições relatadas pelos assessores e das expectativas e fatores reportados pelos assessorados com a Lei n. 9261/1996, que fala dos perfis, requisitos e níveis de secretariado e conseqüente assessoramento (Lei n. 7.377, 1985; Lei n. 9.261, 1996).

Embora exista uma aparente extensão muito ampla das atividades, o assessoramento, como braço do secretariado executivo, apresenta essa abertura e, por tal razão existe a inclinação ao exercício de profissional capacitado formalmente nessa área, a fim de que possa, conforme a Lei n. 7.377 (1985) exercer as práticas previstas em sua função, que envolvem desde a gestão de pessoas e recepção geral, a processos complexos como o planejamento e redação ou síntese de documentos gerais e formais.

Compreendemos que a pluralidade de competências e práticas responde ao critério descrito pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (Resolução n. 3, 2005) do curso específico e, igualmente, respondem ao rol de competências descritas por Nonato Júnior (2009), quando descreve a abertura e efetividade desse profissional no exercício e melhoria de processos, inovação e intervenção em gestão, mediação de conflitos e uso criterioso do raciocínio lógico e conhecimentos plurais para o assessoramento.

Com isso, os dados recolhidos mostram que os profissionais que exercem o assessoramento no IFMS, embora não tenham em sua maioria a graduação específica para tanto, são demandados de atividades que respondem aos impulsos do secretariado executivo nacional, com a necessidade de maior incursão estratégica, liderança e proactividade decisória, com uso recorrente da capacidade e flexibilidade intelectual para a efetividade de seus serviços (Bortolotto & Willers, 2005), inserido e influente nos diversos níveis institucionais (Leal & Dalmau, 2014) e em muito alinhado com a rotina e as necessidades específicas do assessorado, formando com ele uma sinergia (Moreira & Olivo, 2012).

Verificamos que a formação dessas habilidades e competências no IFMS tem sido constituída em grande parte pelo empirismo e pelo repasse de conhecimentos entre os profissionais que assumem essa tarefa, de tal forma que mesmo práticas complexas como a mediação de conflitos têm sido requeridas e estabelecidas institucionalmente (Moreira & Olivo, 2012), em especial por ser uma instituição educacional de alto fluxo de pessoas – tais como os próprios servidores, pais, responsáveis, alunos e parceiros, o que requer capacidade de mediação de interesses e habilidades de relacionamento.

Considerando-se as competências de expectativa para assessores e assessorados, os assessorados (n=19) afirmaram, em sua maioria (89,5%, n=17), identificar em seus assessores estes itens – se não todos, a maior parte dos descritos, com um caso isolado (5,3%, n=1) de não identificação e outro, de mesmo percentual, que teve mesma resposta. Como os assessores são, em sua maioria, servidores sem experiência prévia anterior no assessoramento (embora tenham experiência institucional geral no IFMS), é preciso considerar a gestão por competências como uma das bases para a escolha de assessores no IFMS.

A este respeito, Chanlat (1994) enfatizou que a presença de habilidades e competências suficientes para a confiança à delegação representam grande parte das razões para que ocorra uma atribuição funcional. No ambiente público, a necessidade de que um assessor responda positivamente a estes critérios vem ainda da demanda por eficácia e pelos requisitos procedimentais e legais próprios da Administração. O assessor atua no ambiente público a partir de critérios de motivação, conhecimento humano e suficiente vinculação à natureza das atividades e procedimentos públicos. Tão mais aproximado destes conceitos, mais efetivo é o servidor ao exercício destes cargos.

Desta maneira, a gestão por competências, como comentado na contextualização teórica de nosso estudo, possibilita uma espécie de recolha dos servidores cujo desempenho no IFMS se apresenta conciliado às atividades dos cargos de Chefia de Gabinete e Auxiliar de Diretoria. Complementados em teoria que Fleury e Fleury (2001) observam que esse tipo de gestão busca reunir as pessoas com competências adequadas para as funções correspondentes, de tal forma que se apresenta, na oportunidade interna de servidores concursados ingressarem a postos que exercem o assessoramento de forma reconhecida, um sinalizador de que apresentam competências suficientes para tal migração. Enquanto a adequação formativa não se apresenta, o IFMS apresenta uma condição que foi descrita por Dutra (2004) como uma espécie de encruzilhada, em que muitas vezes há um conflito entre os requisitos formativos e as habilitações presentes.

As informações recolhidas nesta nossa investigação induzem-nos a secundar Chanlat (1994) na sua afirmação de que quando há competências suficientes, há esse alinhamento e escolha e, no caso do IFMS, pela recorrente menção dos assessorados quando à satisfação com o trabalho dos assessores, o critério de competência tem se mostrado efetivo no intuito também descrito por Carvalho et al. (2012) de alinhar o potencial humano aos requisitos institucionais de atividade.

No IFMS, identificamos que quanto maior o conhecimento e o domínio do ambiente institucional, mais apto o indivíduo é considerado para o exercício do assessoramento, sobretudo nos cargos de Auxiliar de Diretoria. Embora a necessidade formativa seja emergente, é igualmente importante reconhecer – até para a condução dessa formação de modo mais aproximado – quais os critérios que são requeridos de um servidor para o exercício secretarial em ambiente público. Com isso é possível prover recursos humanos capacitados devidamente para as atividades no ambiente público – com a possibilidade de uma formação específica a este setor.

Desta maneira, na instituição campo de nosso estudo, IFMS, identificamos o exercício do assessoramento realizado com a baixa presença de profissionais formados em secretariado executivo, no entanto, em nosso entender, esta situação não parece representar necessariamente um estímulo ou sinalizador de desvalorização destes profissionais. Antes de qualquer outra condição, o perfil de seleção profissional aos cargos de função secretarial na instituição sinaliza a importância de formações ajustadas

ao ambiente público, bem como a revisão de atos e procedimentos que retiram a classificação formal dos cargos como secretariado executivo.

Com isto, faz-se necessário refletir sobre o quanto a formação geral em secretariado oferece de preparo à atividade pública, formando efetivamente um profissional com maior preparo que aquele de vivência empírica no setor público e em sua abordagem (Nonato Júnior, 2009).

Em nosso estudo, ainda, a seleção dos servidores no IFMS se mostrou orientada por critérios de natureza empírica. Conforme os discursos dos assessorados (n=19), foi possível identificar que os principais nortes para a escolha de um assessor são a observação informal, a recolha de informações a respeito do possível candidato a assessor e o acompanhamento de sua atividade laboral e fim de verificar, ainda que de modo pouco estruturado, o alinhamento formativo.

Trata-se de uma postura que ocorre ainda em razão de medidas de ordem federal, como o Decreto n. 9262, de 9 de janeiro de 2018, que extinguiu o cargo de secretariado executivo do Executivo Federal, abrindo um espaço ainda mais amplo às competências na escolha para estas funções.

Em continuidade ao tema das competências, os assessores (n=16) relataram uma quantidade significativamente maior de menções de competências, tanto técnicas quanto transversais. Este fenômeno pode ser compreendido a partir da inexistência de uma definição formal no IFMS sobre quais são as competências e funções associadas ao cargo de Auxiliares de Diretoria e Chefes de Gabinete, conforme já apresentado pelo relato dos assessorados.

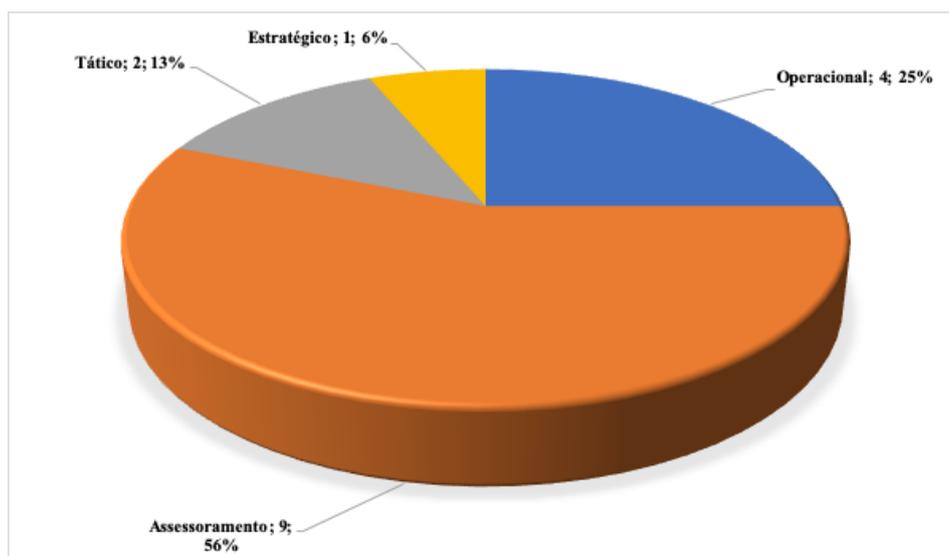
No desconhecimento formal de quais são as suas atribuições e quais os limites de sua atividade – que também dificultam que o assessorado defina suas expectativas de um profissional desta área – a experiência e as requisições institucionais definem a extensão e natureza das atividades.

4.6 Modelos de atuação na visão dos Assessores do IFMS

Na continuidade da análise das atividades secretariais no IFMS surgiu o interesse em identificar como os assessores (n=16) definem suas funções no IFMS, se no nível

estratégico⁴⁹, tático⁵⁰, operacional⁵¹ ou de assessoramento⁵². O resultado deste questionamento pode ser visto no Gráfico 5:

Gráfico 5: Níveis de gestão da atuação de Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria conforme autodescrição funcional (n=16).



Fonte: Elaborado pela autora.

Como verificamos no Gráfico 5, a maioria dos assessores (n=16) avalia que seu trabalho ocorre no nível do assessoramento (56%, n=9) e, embora seja a maioria dos servidores

⁴⁹ Nível sempre voltado ao futuro, que visa a tomada de decisões para atingir aos objetivos-macro da organização. Nele, os responsáveis pensam nas melhores estratégias para toda a organização, como se fossem a cabeça de um grande polvo dando direcionamento para os seus diversos tentáculos (Mais Consultoria Jr, 2019, *online*).

⁵⁰ Focalizado em apenas uma área da organização. Trata-se da camada em que são elaborados os planejamentos a nível departamental. O objetivo deste nível é criar metas para que sejam atingidos os propósitos criados no Planejamento Estratégico das instituições e representa a transformação das definições planeadas em atos concretos (Mais Consultoria Jr, 2019, *online*).

⁵¹ O nível operacional coloca em prática o que foi proposto no planejamento tático em um curto período (geralmente entre 3 e 6 meses). Nele, são definidos os métodos e os processos que deverão ser utilizados para a execução das tarefas, focando em “o que fazer” e em “como fazer” as tarefas rotineiras da organização, de forma a garantir que tudo seja feito dentro dos padrões estipulados (Mais Consultoria Jr, 2019, *online*).

⁵² O nível de assessoramento é também denominado *staff*, definido como uma unidade prestadora de serviços especializados nas atividades organizacionais que compõe. O *staff* está diretamente ligado a atividade-meio, e faz a intermediação entre todos os níveis hierárquicos, desde a gestão de topo até os executores operacionais. A assessoria oferece valiosas vantagens, no sentido de proporcionar novos focos de conhecimento tanto para a instituição quanto nos resultados obtidos por suas atividades, além de total sigilo em relação ao contato com todos os procedimentos, estratégias e operações organizacionais (Mais Consultoria Jr, 2019, *online*).

que atuam nos cargos de atividades secretariais do IFMS, existe a atribuição de 38% (n=6) dos assessores de atuação nos níveis operacionais e tático. A menor afinidade apresentada foi com as atividades de nível estratégico, alegada isoladamente por um dos assessores (6%, n=1) ocupante do cargo de Auxiliar de Diretoria.

Contudo, conforme o nível funcional (se Chefes de Gabinete ou se Auxiliares de Diretoria), há diferenças na concepção de nível de atuação pelos assessorados. Em comum está a menção do nível de assessoramento como prevalente, o que é mais notável entre Chefes de Gabinete (67%, n=4 dos 6 pesquisados neste nível) se comparados aos Auxiliares de Diretoria (50%, n=5 dos 10 servidores deste cargo).

Constatamos que os Chefes de Gabinete não apresentaram avaliação de suas funções aos níveis tático ou estratégico, considerando apenas o nível operacional (33%, n=2). Já os Auxiliares de Diretoria apresentaram maior distribuição entre os níveis de atividade, contemplando a todos, uma vez que 20% (n=2) acredita atuar no nível operacional, 20% (n=2) no estratégico e 10% (n=1) no nível tático. A menção recorrente do nível operacional sugere envolvimento comum dos assessores, independentemente do seu cargo, com as atividades cotidianas de organização e rotina institucional.

Em contínuo, os secretários executivos (n=6) identificaram numa escala de afinidades quanto ao seu enfoque de atuação profissional, em que lhes foram apresentadas as seguintes definições para que apontassem o grau de aproximação à sua forma de atuar: a) focada em resultados⁵³; b) focada em processos⁵⁴; c) focada na segurança⁵⁵ e d) focada nas pessoas⁵⁶. As opções de escolha de aproximação encontravam-se apresentadas através

⁵³ Muito ativa ao lidar com problemas e desafios; objetiva e direta, procurando apressar muitas conversas; busca resultados a qualquer custo; é rápida na execução de atividades; determinada e confiante; procura a liberdade e independência; competitiva; procura soluções fora do comum para atingir metas; gesticula muito ao falar, principalmente usando o dedo para apontar algo; dominante, exigente e enérgica (Mais Consultoria Jr, 2019, *online*).

⁵⁴ Valoriza regras, regulamentos e estrutura; quando toma decisões, pode não ser flexível a novas ideias; não se convence com “eu acho”; acaba estressada quando as coisas não saem exatamente como queria; muito persistente na realização de suas tarefas; extremamente organizada, disciplinada e dedicada; faz bastante perguntas; trabalham de uma forma muito sistemática, analítica e lógica (Mais Consultoria Jr, 2019, *online*).

⁵⁵ Aprecia ritmo constante e não gosta de mudanças súbitas; desiste com facilidade quando os planos não dão certo; indecisa em momentos que requerem decisões; paciente e leal; mais metódica e previsível; geralmente fala sem gesticular tanto. É boa ouvinte (Mais Consultoria Jr, 2019, *online*).

⁵⁶ Gosta de influenciar os outros através de conversas e atividades, é confiante e otimista, é excelente para transmitir informações, sendo muito comunicativa, mas é mau ouvinte, geralmente desorganizada para realizar tarefas e documentos; procura criar uma rede de contatos sólida para

de uma Escala *Likert* de cinco níveis. A Tabela 5 permite a visualização do ponto de equilíbrio das respostas mais frequentes:

Tabela 5: Aproximações de perfil profissional dos secretários executivos no IFMS (n=6).

Perfil	NR*		RUP**		RP***		RMP****		RT*****	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Resultados	-	-	-	-	5	83	-	-	1	17
Processos	1	17	-	-	4	67	-	-	1	17
Segurança	2	33	-	-	3	50	-	-	1	17
Pessoas	3	50	-	-	3	50	-	-	-	-

NR* - Não reflete em nada; RUP** - reflete um pouco; RP*** - Reflete parcialmente; RMP**** Reflete muito parcialmente; RT***** - Reflete totalmente.

Fonte: Elaborado pela autora

Dessa maneira, constatamos que a identificação parcial obtida por grande parte dos elementos dos perfis mostra um grupo funcional equilibrado dentro dos requisitos das atividades e orientações necessárias às práticas secretariais. Contudo, dentro da descrição dos assessores a respeito da natureza de suas práticas e das expectativas dos assessorados, este grupo apresentou uma maior parcela de distanciamento de dois fatores fundamentais ao cotidiano institucional: orientação a pessoas e segurança, o que envolve respectivamente a capacidade de lidar com os recursos humanos (sobretudo no exercício da liderança) e de ser resiliente e persistente nas atividades desenvolvidas. Estes dois critérios foram alegados completamente distanciados do perfil profissional de 50% (n=3) dos secretários executivos, ao mesmo tempo em que, na análise das falas dos assessorados, representaram critérios fundamentais ao trabalho. Na alínea seguinte são abordados aspectos gerais sobre as expectativas de aporte ao trabalho, autonomia e liderança que recaem sobre os profissionais de assessoria em nosso campo de estudo.

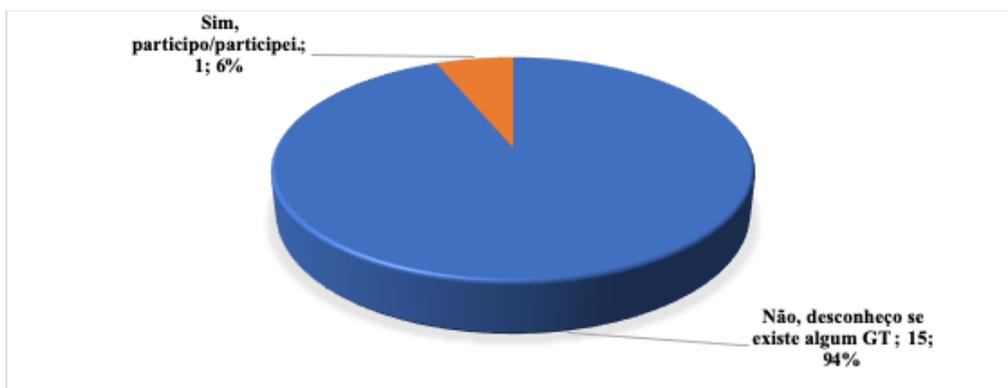
4.7 Aportes ao trabalho, autonomia e liderança

Os grupos de trabalho são uma maneira diversificada de ampliar a atuação profissional e conciliar o conhecimento dos assessores acerca do seu campo de trabalho e promovem trocas importantes entre os profissionais e demais participantes da instituição. Por ser um

alcançar seus objetivos; fala utilizando muitos gestos para ilustrar a conversa, portando-se sempre de maneira entusiasta e persuasiva; é sociáveis e desenvolvem boas relações (Mais Consultoria Jr, 2019, *online*).

instrumento importante de qualidade da atividade de assessoria, os profissionais foram questionados sobre a sua participação ou não em GT⁵⁷ no IFMS, cuja resposta consta no Gráfico 6, subsequente:

Gráfico 6: Participação em GT pelos assessores do IFMS (Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria) (n=16).



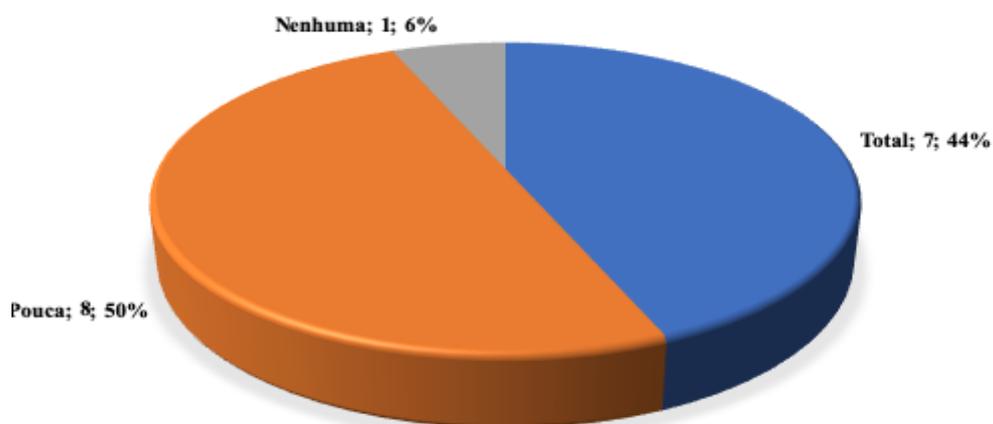
Fonte: Elaborado pela autora.

Verificamos no Gráfico 6 que os GT não foram reconhecidos pelos profissionais do IFMS no desempenho de sua função, exceto para 6% (n=1) dos assessores, o que evidencia a necessidade de aprofundamento nas estratégias de elevação qualitativa da prática no interior do ambiente institucional.

Outro fator averiguado em nosso estudo foi a autonomia. Esta capacidade norteia o quanto podem exercer com fluidez as suas atividades e oferecer maior tempo e espaço ao seu assessorado para que este possa ter o enfoque em suas práticas centrais. Com isso, foi questionado sobre o grau de autonomia presente entre os assessores do IFMS (Mato Grosso do Sul, Brasil), em uma autoavaliação de seu cenário de trabalho frente às tarefas que precisam desempenhar no cotidiano. Os dados recolhidos são apresentados no Gráfico 7:

⁵⁷ Grupos de Trabalho.

Gráfico 7: Grau de autonomia no exercício de suas atividades – avaliação conforme assessores (Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria) (n=16).



Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 7 nos mostra que metade dos assessores (50%, n=8) afirma possuir pouca autonomia para o exercício de suas funções, percentual acompanhado por um total de 6% (n=1) que alegam nenhuma autonomia. A condição de baixa ou nula autonomia funcional figurou entre a maioria dos assessorados 56% (n=9), enquanto em situação diametralmente oposta estão os servidores que alegam possuir total autonomia para a tomada de medidas de suas atividades (44%, n=7).

Em contínuo, na comparação entre os cargos, metade dos Chefes de Gabinete e dos Auxiliares de Diretoria (respectivamente, n=3 e n=5) afirmaram ter pouca autonomia. A percepção de autonomia total, contudo, foi maior entre os Auxiliares de Diretoria, em que 50% deles (n=5, do total de 10) afirmaram ter esta condição para o trabalho, enquanto que 33,3% (n=2) dos Chefes de Gabinete alegaram a mesma situação – e o caso isolado de nenhuma autonomia, inclusive, foi reportado em percepção por um servidor deste cargo. Das respostas obtidas afigurasse-nos que a autonomia efetiva desses profissionais na tomada de decisão não é elevada – sobretudo dos Chefes de Gabinete. Em consequência, o aproveitamento de seu potencial funcional na libertação de tarefas aos seus superiores poderá não ser a mais rentável.

A percepção de autonomia dos assessores pode ser mais bem compreendida a partir dos discursos dos assessorados (n=19), quando afirmam sua compreensão a respeito da autonomia e seus limites. No contexto geral das falas, os assessorados afirmam sobre a delegação de autonomia de forma positiva, conforme adiante:

DIRGE 1: Sim. A relação de confiança é plena. Nós temos uma relação de confiança muito grande. Agora, quando o Chefe de Gabinete toma alguma decisão, ou precisa tomar alguma decisão um pouco maior, que precisa da minha participação, há sempre uma conversa. Espero que esse sentimento seja recíproco. Por exemplo, eu não coordeno a minha agenda, toda a minha agenda é de responsabilidade do gabinete. Eu não faço nada que o gabinete não permita. É uma relação oposta. É assim a nossa relação.

DIRGE 2: Autonomia parcial. Algumas coisas têm que passar por mim, isso já é delimitado por mim.

DIRGE 3: Dou autonomia para as tomadas de decisão no âmbito do gabinete, na preparação. Tem coisa que não tem como ela ter autonomia. Coisas menores.

DIRGE 4: A maioria sim. E tento fazer isso com toda a equipe. Gostaria de descentralizar mais coisas, mas não consigo porque não tem status de diretor.

DIRGE 5: Sim, porque é muito mais que confiança é de sobrevivência do diretor. Essa pessoa precisa ter competência para definir algumas coisas. Por exemplo, quando a gente tem uma sequência de feriado, de viagens, de agenda externas, que fica muito tempo fora, e acaba ficando muitas demandas paradas, esse assessor tendo noção e percepção das prioridades, ele começa a dar vasão as coisas, organizar as prioridades, ir direto ao ponto, para o diretor.

DIRGE 6: Tem autonomia de responder a alguns processos, autonomia de olhar folhas de pontos, de participar de eventos em meu nome, representando com autoridades falando em meu nome.

DIRGE 7: Algumas coisas ele tem autonomia. Resposta de e-mails. Algumas tomadas de decisão, mas tem horas que as ideias não batem aí você tem que recuar.

DIRGE 8: Tem autonomia dentro de suas funções

DIRGE 9: Dou. Apesar de raramente ela não trazer as coisas para mim

DIREN 1: Sim. Primeiro é acordada. Como por exemplo é tudo conversado. Ela verifica comigo.

DIREN 2: Tem autonomia. Para que as coisas saiam mais rápido

DIREN 3: Algumas coisas. Pouca autonomia. Na rotina ele mesmo despacha, encaminhar para os setores para providências, ele deve ter autoridade para esse tipo de encaminhamento.

DIREN 4: Dou. De 80 a 90%.

DIREN 5: Sim, dou autonomia para tomar decisões na minha ausência.

DIREN 6: Sim. Nas férias.

DIREN 7: Tem autonomia, mas as vezes ele me procura.

DIREN 8: Não respondeu

DIRAD 1: Dou uma autonomia acordada. De modo que eu possa assinar em baixo do que ela faz. Acho que tem que ter parâmetros.

DIREN 1: Sim, no que diz respeito às atribuições do cargo, total autonomia.

Identificamos que os assessorados (n=19), em sua maioria, apresentam contingências de autonomia frente aos assessores, direcionando-a apenas para o nível operacional e às atividades técnicas. As diferenças de compreensão quanto à autonomia que levam a um reconhecimento amplo sugerem ter fundo na alta vinculação funcional dos assessores à natureza de sua atividade.

Em tais condições frente à autonomia, metade dos assessores (50%, n=8) afirmou coordenar equipes, a maioria (75%, n=6) formada entre 1 a 3 integrantes, sendo as demais divididas entre 7-9 integrantes (12,5%, n=1) e 4-6 integrantes (12,5, n=1). A condução de equipes se mostrou ainda uma atividade exercida com maior frequência pelos Auxiliares de Diretoria: entre os assessores que possuíam equipes, inclusive as mais numerosas, 75% (n=6) eram Auxiliares de Diretoria, sendo que 25% (n=2) dos Chefes de Gabinete exercem mesma atividade.

Em uma análise geral, observamos que o retorno positivo dos assessorados quanto ao exercício das tarefas de assessoramento pelos servidores do IFMS que desenvolvem estas atividades secretariais evidenciam a eficácia, ainda que intuitiva, da gestão por competências na escolha dos quadros secretariais. Tal fato reflete ainda critérios fundamentais da Administração Pública, como a eficiência, eficácia e qualidade (Decreto n.º 5.707, 2006) e, embora existam carências formativas e de qualificação geral continuada, os assessores desenvolvem um trabalho em comunhão com a estrutura funcional do IFMS, bem como seus requisitos de flexibilidade, atendimento aos usuários e estruturação estratégica (Pereira, 2003; Denhardt, 2012; Guimarães, 2000; Osborne & Gaebler, 1995).

A principal necessidade de aporte atribuída aos assessores pelos assessorados é o suporte decorrente do conhecimento institucional prévio. Esta condição sinaliza ainda a possível necessidade – ou minimamente abertura de oportunidade – às formações específicas em secretariado executivo para o âmbito público – formações que tragam especialmente informações pertinentes à legislação e demais particularidades burocráticas, procedimentais e legais da Administração Pública.

A partir da colocação de Smith et al. (2000) a respeito da necessidade de ajustamento da Administração Pública os requisitos de equidade e governança, uma formação específica (como, por exemplo um curso de mestrado ou bacharelado próprio) nessa área seria um passo importante para a suficiência interna do aporte a essa transição a partir de assessores devidamente e especificamente qualificados.

4.8 Respostas obtidas com o percurso de pesquisa

Nosso estudo foi conduzido por um grupo de questões que capitanearam os questionamentos aplicados aos assessores (n=16), assessorados (n=19) e secretários executivos (n=6) do IFMS (Campo Grande, Mato Grosso do Sul). O primeiro questionamento inquiriu sobre qual a natureza das atividades desenvolvidas pelos assessores na instituição, tanto em sua percepção quanto a partir da perspectiva legal.

De acordo com as Leis n. 6.556/1978 e n. 7.377/1985, as práticas identificadas como constantes aos cargos de Chefia de Gabinete e Auxiliar de Diretoria são contempladas nas atribuições do secretariado executivo. Em conformidade, a maioria dos assessores identifica que a natureza de suas funções é de assessoramento, com variações minoritárias

de entendimento funcional orientadas aos níveis operacional e tático e, de forma isolada a um assessor, nível estratégico.

Com isso, foi reforçada a atuação dos Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria no enquadro normativo e atitudinal de funções secretariais, com suporte amplo, complexo e próximo às atividades de seus assessorados. Os secretários executivos, em sua maioria, compreendem as atividades atribuídas a estes cargos, autoidentificam em sua formação conhecimentos e suficiência ao seu desenvolvimento, contudo, referem a liberdade da seleção dos gestores e o desconhecimento de algumas diretorias a respeito da amplitude de suas funções como fatores potenciais de não escolha.

Nossa pesquisa evidenciou distanciamento em dois aspectos fundamentais para os assessorados por parte dos secretários: a orientação a pessoas e segurança. Também foi identificada menor antiguidade institucional entre este grupo de pesquisados em comparação aos assessores, sendo estes dois fatores potenciais aos interesses narrados nos discursos dos assessorados.

Foi questionada a existência de papéis definidos aos assessores nos *campi* do IFMS e, a partir do nosso estudo, sobretudo pela análise do discurso dos assessorados, não foi identificada a presença de normatização ou definição de tarefas ou atividades destinadas aos Chefes de Gabinete ou Auxiliares de Diretoria na instituição. As tarefas são definidas de acordo com as demandas de cada *campi* ou pelas necessidades de cada assessorado: existem pontos em comum de base nas práticas, mas há também ampla variação funcional entre servidores de mesmo cargo. Os principais problemas que surgem desta falta de diretrizes internas foram identificados como a baixa padronização das práticas e o maior risco de sobrecarga funcional dos assessores.

Estes achados apoiaram ainda a resposta ao questionamento adicional do nosso estudo, sobre a existência de documentos no IFMS referentes às diretrizes das funções ou modo de trabalho dos cargos de Chefe de Gabinete e Auxiliar de Diretoria. Cada assessor executa as tarefas relevantes ao seu assessorado ou campo de atuação em geral, mantendo em sua atividade vínculo direto aos objetivos estratégicos institucionais.

Nossa pesquisa mostrou que os assessores posicionam o IFMS como centro de seu atendimento funcional, tendo seus assessorados como via de atendimento aos objetivos

institucionais. Neste sentido, os objetivos da instituição, sua forma de operar e suas demandas ocupam protagonismo nas atividades e interesses dos assessores.

Em nosso estudo identificou-se, ainda, ampla diversidade de competências entre os assessores em exercício funcional no IFMS, em grande parte vinculadas às atribuições historicamente ligadas ao exercício secretarial – tais como organização, conhecimentos legais, comunicação oral e escrita efetiva, habilidade na gestão de pessoas, conhecimento de comunicação oficial, capacidade de planejamento, conhecimento institucional, visão sistêmica, agilidade, proatividade, flexibilidade, capacidade de liderança, resiliência/paciência/tolerância, empatia e agilidade, entre outras.

Por seu turno, identificamos que o mapeamento individual destas competências em vinculação com as atividades inerentes a cada Diretoria se apresenta, dessa forma, uma alternativa de melhoria da qualidade institucional dos serviços. Trata-se de uma prática que encontra respaldo na gestão por competências para estes cargos – que já vem sendo exercida, contudo, pode ser melhorada em direcionamento com o incremento de recursos que permitem maior aproximação entre servidores e atividades.

Um exemplo que apresentamos é: aos setores que apresentarem maior demanda de atendimento ao público, por exemplo, podem ser encaminhados assessores com tais competências apresentadas em maior densidade em seu perfil profissional. Dessa forma, os ganhos qualitativos poderiam ser mais bem gerenciados no campo institucional a partir do aproveitamento estratégico das competências.

Por fim, como uma questão adicional, nosso estudo inquiriu sobre as expectativas dos gestores quando indicam servidores para assumir as funções de confiança. De uma forma geral, os assessorados esperam obter liberação de tarefas e atividades secundárias para ter maior dedicação a demandas centrais – mas também esperam que estes assessores tenham convergência formativa e de percepção para que possam orientar, direcionar, apoiar decisões, vislumbrar e alertar sobre riscos ou futuros problemas e apoiar a gestão de pessoas, para que o exercício deste assessoramento seja realizado com maior efetividade e controle. O interesse identificado nesta pesquisa foi o de um aporte sistêmico à Diretoria capaz de permitir organização, previsão, provisão e liberação do assessorado para um trabalho mais efetivo de gestão.

Em conclusão, neste capítulo de análise evidenciou-se a condição de baixa presença de profissionais de secretariado executivo no exercício do assessoramento no IFMS (MS, Brasil), contudo, foi identificado um perfil profissional muito próximo das atribuições que são de expectativa formal na profissão do secretariado executivo e, conseqüentemente da assessoria.

Entendemos que as razões para tanto, considerando as particularidades da Administração Pública, serão, inferimos, que devido ao funcionamento burocrático, normativo e geral da instituição, as diretorias avaliam que quanto maior o tempo de atividade no IFMS do servidor, maior seria o seu conhecimento e postura satisfatória para as atividades assessorais. Desta investigação, registramos, do mesmo modo, que a condução do processo de assessoria no IFMS se mostra vinculada de forma íntima à Gestão por Competências, tendo o aspecto formativo como uma das principais fragilidades e deixando em sugestão geral a necessidade de uma formação específica para a atuação do secretariado no ambiente público.

Desta forma, em seqüência, respondemos às questões de investigação colocadas neste estudo da seguinte forma:

- a) Quanto ao questionamento se os assessores têm papel estratégico, tático ou operacional no contexto organizacional, nosso estudo mostrou que mais da metade dos assessores acreditam ter papel de assessoramento, se autoidentificando desta forma. Contudo, há uma forte autoidentificação profissional com o nível operacional de funções, direcionado para um planejamento em curto prazo, indicando o que deve ser feito e como deve ser feito;
- b) Quanto ao questionamento se haveria papéis definidos para os assessores nos *campi* IFMS, nosso estudo mostrou que, de modo específico, não. Os cargos que assessoram as diretorias são identificados de modo generalista no organograma institucional em suas funções de apoio, contudo, estas não são detalhadamente especificadas – o que resulta em distintas formas de atuar por cada assessor, em um comprometimento à uniformidade.
- c) Quanto ao questionamento se existiriam documentos que apresentem as diretrizes das funções ou se cada assessor executa aquilo considera relevante, sem concatenar sua função aos objetivos estratégicos institucionais, a mesma resposta do item anterior se

aplica a esta: há definições generalistas funcionais, contudo, cada unidade e diretoria termina por nortear, por suas necessidades, a natureza das atividades de seus assessores;

d) Em retorno a questão que inquire se, caso seja feito o mapeamento das competências dos assessores e das próprias funções, bem como o seu alinhamento às atividades secretariais e preferência destes profissionais na ocupação destes cargos, a instituição terá ganhos de qualidade nos setores – observamos que resposta seria positiva, pois não somente seria possível conhecer e diferenciar o que um profissional devidamente capacitado ao cargo pode oferecer, como também evidenciar as principais necessidades formativas destes assessores, o que permitiria um trabalho interno de melhoria funcional que, por seu turno, poderia ter a participação dos secretários executivos, assessores natos, em seu desenvolvimento;

e) Por fim, quanto às expectativas dos gestores quando indicam servidores para assumirem as funções de confiança, identificamos em nossa pesquisa que o principal interesse de um assessorado ao indicar um assessor é obter deste suporte pleno dentro das particularidades da atividade do IFMS, o que requer conhecimento institucional prévio e preferível (mas não indispensável) atuação como assessor anteriormente no mesmo ambiente.

Nossa dissertação foi desenvolvida com o intuito de verificar como a assessoria secretarial se desenvolve no ambiente público, e teve por base o estudo de caso de metodologia mista realizado nas unidades do IFMS, um instituto federal de ensino, estabelecido no estado de Mato Grosso do Sul, Brasil. O desenvolvimento da assessoria na instituição pesquisada se mostrou concentrado nos cargos que prestam apoio às diversas Diretorias institucionais, na figura dos Auxiliares de Diretoria e dos Chefes de Gabinetes, estes, assessores das Diretorias Gerais. Os Secretários executivos, como reiteradamente reforçado nesta pesquisa, em nosso campo de estudo, exercem centralmente funções administrativas – embora sejam, formativamente, assessores natos. Exceção é feita unicamente aos secretários executivos que exercem os cargos de Chefia de Gabinete. Os achados são descritos no desenrolar deste texto, que oferece retorno à questão de partida: quem atua como assessor nos diversos *campi* do IFMS?

Considerações finais

Acreditamos fundamental que, para a compreensão de todas as assertivas destas conclusões, seja reforçado que, em nosso campo de estudo, os secretários executivos, em sua maioria, não exercem atividades assessorais. Em seu lugar, estes profissionais – que foram empossados por concurso a um cargo de assessoria nata, exercem funções administrativas. Assim, mesmo que a instituição tenha cargos definidos nominalmente ao secretariado executivo, as funções de Chefia de Gabinete e Auxiliar de Diretoria são denominadas funções de assessoria e exercidos por servidores a partir da indicação dos diretores, em conformidade com processos de referência ou verificação de adequação de perfil e adequação às atividades.

Principais contribuições

Nosso estudo contribuiu para o conhecimento de aspectos fundamentais referentes ao exercício das atividades assessorais no IFMS e, por extensão, como objetivado, ao exercício da assessoria nas instituições públicas. Foi identificado que o exercício destes papéis tende a ser restrito à experiência prévia e indicação de suficientes competências para o exercício das funções. Neste contexto, importam menos os aspectos formativos dos profissionais e mais a sua relação de interação e conhecimento do ambiente institucional e do serviço público.

A necessidade quantitativa elevada de assessores se mostra também comumente inferior à disposição de secretários executivos, o que facilita o exercício das funções por profissionais de formação distinta. O desconhecimento da condição de assessores natos dos secretários executivos, tanto por parte das diretorias quanto do próprio setor público de maneira geral, se apresentou em nosso estudo como um dos principais fatores vinculados ao afastamento dos assessores das funções assessorais.

Identificamos ainda outro fator de destaque para este fenômeno, as competências: uma vez que as expectativas dos assessores requerem um conjunto altamente efetivo quanto a procedimentos técnicos, pessoas, resiliência e negociação e a formação em secretariado desenvolve um rol generalista de competências que não apresenta, de imediato no profissional, esta mesma especificidade, seria necessário o desenvolvimento de uma formação específica para o assessoramento no serviço público como opção para a inserção dos secretários executivos em direta convergência às competências esperadas.

Consistência das metodologias utilizadas

Acreditamos que as metodologias utilizadas se mostraram consistentes à premissa de um estudo qualitativo, uma vez que permitiram espaço à expressão discursiva dos sujeitos pesquisados e, quando de oportunidade, ofereceram espaço para registros quantitativos. Embora a participação convergente de dois secretários executivos Chefes de Gabinete tanto no grupo de assessores quanto de secretários executivos possa ter a aparência de possível viés, ela representa um reforço à voz destes profissionais tanto em sua experiência assessorial quanto em reminiscência à sua atuação centrada em atividades administrativas, quando unicamente secretários executivos – condição particular ao campo de estudo.

Resultados das investigações

Nosso estudo atingiu os cinco objetivos que foram inicialmente colocados ao estudo. Quanto às atribuições exercidas pelos assessores, identificamos que os Auxiliares de Diretoria atuam principalmente em atividades pedagógicas e no controle de contratos, apoio a alunos e professores e ao ensino e aprendizagem - participando ativamente em processos de formação, elaboração e controle de documentos educacionais, demandas docentes, planos de ensino, horários de aula, planejamento do calendário acadêmico e práticas correlatas que compõem uma rede de demandas operacionais centralizadas no ensino.

Já os Chefes de Gabinete encontram-se envolvidos mais centralmente em atividades estratégicas e de assessoria cotidiana distintas da atividade pedagógica e mais próximas às demandas administrativas de seus assessorados, âmbito por excelência de uma atuação na área do secretariado/assessoria

Os Secretários Executivos, por seu turno, em maioria envolvidos com atividades administrativas, identificaram que o principal motivo para que não integrem os cargos de função assessoral, para a qual são profissionais natos, é a escolha das diretorias - uma vez que o critério prevalecente para ser um assessor, na opinião destes profissionais, é a confiança.

A respeito da distinção entre funções estratégicas, táticas, de assessoramento ou operacionais, foi reforçada o reconhecimento por mais da metade dos assessores de que empreendem atividades assessorais. Contudo, pelo menos ¼ dos assessores acreditam que a natureza de sua função é operacional, conduzindo, determinando e definindo como e quando proceder com os objetivos institucionalmente definidos. A variação a respeito das funções destes servidores foi atribuída à ausência de uma delimitação clara das funções dos cargos assessorais como suporte à autoidentificação funcional.

A respeito do mapeamento das competências dos assessores (que, no campo de nosso estudo, é um grupo que não inclui os secretários executivos, pelas razões já expostas), foi possível identificar que há no ambiente público uma demanda específica de maior eficácia, conhecimento e aprofundamento profissional nas atividades específicas como eventos, redação técnica, revisão de documentos e procedimentos próprios que requerem adequação e provisão de práticas próprias da estrutura administrativa pública. Estas competências foram amplamente indicadas por assessores e assessorados quanto ao que esperam de um assessor e a natureza de suas atividades. Desta forma, o domínio destas competências se mostrou determinante, - para que um servidor de nosso campo de estudo (IFMS), seja ele secretário executivo ou não - para o exercício dos cargos institucionais que exercem apoio às diretorias e, conseqüentemente, funções assessorais (Chefias de Gabinete e Auxiliares de Diretoria).

Na análise da homogeneidade no exercício das funções de assessoramento, nosso estudo evidenciou ainda que, no IFMS, não há homogeneidade no exercício das funções de assessoramento e que estas são definidas conforme as necessidades de cada Diretoria, no

contexto das atividades desenvolvidas e do campo de atuação de cada Assessorado. O resultado são diferenças de responsabilidades e práticas: é possível que Chefes de Gabinete, que compartilham do mesmo cargo, tenham atividades distintas – o mesmo ocorrendo com os Auxiliares de Diretoria. Essa variação, no entanto, se mostrou associada com o campo de atividade e cobertura das práticas dos assessorados mais do que propriamente com o desenho do cargo.

A este respeito, parte da variação identificada nos *campi* do IFMS também pode ser associada ao fato de que servidores há, que ingressam nestes cargos a partir de experiência prévia na instituição como assessores e pela vivência de um longo período institucional no qual contataram e puderam conhecer o trabalho de outros assessores. Com isso, o perfil empírico da prática é repassado de forma sistemática entre esses indivíduos sem uma formação ou alinhamento adequado. Aquilo que os profissionais experienciam como sendo assessoria termina sendo replicado pelos mesmos quando passam a exercer esta atividade.

No ano de 2018 tendo sido encerrada a contratação de novos secretários executivos – sendo os cargos existentes não mais substituídos em razão de vacância – em algumas das instituições federais brasileiras, e esta, em nosso entender, será uma problemática representativa da desvalorização profissional, sendo, que, contudo, os dados do nosso estudo indicam que as atividades secretariais permanecerão ativas de mesma forma e em consonância legal ao exercício da profissão.

Por fim, na visão dos assessores, as expectativas dos gestores quanto à sua atuação passam por atribuições de natureza diversa, acompanhamento ou substituição da diretoria em eventos ou tarefas ao apoio para a decisão, resolução de problemas, suporte à gestão e finalidades institucionais. Já os assessorados acreditam que os assessores têm funções vinculadas diretamente aos objetivos institucionais do IFMS. Ou seja, em sua interpretação, seus assessores seriam, diretamente, assessores do instituto em suas necessidades. Nas duas situações, identificamos ausência de clareza institucional quanto às tarefas que são de expectativa da assessoria, o que resulta em conceituações genéricas da atividade e relacionadas diretamente com os objetivos institucionais.

Desta forma, os profissionais investigados em nosso estudo evidenciaram exercer a atividade assessorial no IFMS em alinhamento à expectativa geral institucional da prática, bem como dentro da descrição profissional referente às práticas de secretariado executivo.

Foram ressaltadas habilidades e competências por assessorados e assessores que envolveram conhecimento legal, proatividade, flexibilidade, capacidade de atendimento ao público e bom relacionamento interpessoal, em uma vinculação comum ao desempenho e registros históricos das práticas secretariais.

Todas estas considerações e ilações conduzem-nos à resposta da nossa questão de partida – quem atua como assessor nos diversos *campi* do IFMS? A este respeito, a pesquisa nos mostra que os Assessores, nos *campi* do IFMS, exercem as funções natas do secretariado executivo, aportando as diretorias em suas necessidades, não tendo, na sua maioria, formação superior na área de secretariado executivo/assessoria. Em oposição, existem Secretários Executivos que não exercem atividades assessorais e não se incluem neste conjunto de assessores, restritos unicamente às funções administrativas. Desta maneira, considera-se uma baixa compreensão institucional acerca das atividades inerentes de forma nata aos secretários executivos que, em minoria, assessoram.

Por fim, nosso estudo evidenciou que o conhecimento específico das práticas secretariais é um fator de ampliação da efetividade dos resultados, contudo, não se esgota na satisfação contínua de qualificação exigida pelo meio público para o devido atendimento.

Novas pistas investigativas

Das observações colocadas nestas considerações finais, é importante mencionar a necessidade de maior discussão sobre o espaço formal do cargo de secretariado executivo nas instituições federais, em busca de uma conciliação entre a sua oferta e a gestão por competências, caminho que sugere ser inevitável na esfera pública.

Nesta discussão surge também a importante reflexão sobre a possível necessidade da criação de um curso específico de secretariado executivo e assessoria voltado às instituições/setor público, dadas as suas demandas próprias focalizadas na informação e oferta de suporte relacionados à necessidade de conhecimento e fluência em aspectos legais, burocráticos e específicos próprios da gestão pública.

Perante os resultados desta investigação sugere-se a realização de novos estudos voltados à complementação dos pontos centrais evidenciados em nossa dissertação, com temáticas que tratem, por exemplo, da avaliação da compreensão do papel da assessoria nas instituições públicas, das diferenças entre o exercício do secretariado executivo no

ambiente privado e público e, por fim, no comparativo das atividades de assessoria desenvolvidas no Brasil frente às desenvolvidas em Portugal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, M. E. C. (2004). *A arte de assessorar executivos*. São Paulo: Pulsar.
- Alonzo, P. & Liaroutzos, O. (2018). Secretarial Work and Technological Change. In: Laufer, J., Maruani, M., & Jenson, J. (Eds.). *The Gendering of Inequalities: Women, Men and Work* (pp. 140-151). London: Routledge.
- Ander-Egg, E. (1978). *Introducción a las técnicas de investigación social para trabajadores sociales*. Buenos Aires: Humanitas.
- Angrosino, M. (2009). *Etnografia e observação participante: coleção pesquisa qualitativa*. São Paulo: Bookman Editora.
- Bianchi, A. C., Alvarenga, M. & Bianchi, R. (2003). *Orientação para estágio em secretariado: trabalhos, projetos e monografias*. Rio de Janeiro: Thomson.
- Biskupovic, C. & Pinsent, G. B. (2018). Ethnography facing the current challenger of social sciences. *Revista Temas Sociológicos*, (23), 33-54.
- Boaventura, E. M., Boaventura Pimenta, L., Santos, L. A. C. D., Schindler Júnior, A., & Oliveira dos Santos, B. (2015). Interiorização da educação superior no estado da Bahia. *RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico*. (17), 653-670.
- Bortolotto, M. F. P., & Willers, E. M. (2005). Profissional de Secretariado Executivo: Explicação das principais características que compõem o perfil. *Revista Expectativa*, 4(1), 45-56.
- Bortoluzzi, C. D. L. & Fávero, A. A. (2009). *Treinamento ou formação: o equilíbrio necessário na configuração do perfil do secretário executivo - Gestão secretarial: formação e atuação profissional*. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo.
- BRASIL. *Educação Profissional e Técnica de Nível Médio Integrada ao Ensino Médio*. Recuperado em 12 mar, 2019, de http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/documento_base3423.pdf.
- Carvalho, A. V. D., Nascimento, L. P. D. & Serafim, O. K. (2012). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Chanlat, J. F. (1994). Hacia una antropología de la organización. *Gestión y Política Pública*, 3 (2), 317-364.

- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2004). *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.
- Ching, R. (2006). *A arte de secretariar: tudo o que você precisa saber para ser uma secretária de sucesso*. São Paulo: Novatec.
- Correia, A. M. & Mesquita, A. (2014). *Mestrados & doutoramentos: estratégias para a elaboração de trabalhos científicos, o desafio da excelência*. Rio de Janeiro: Vida Econômica.
- Costa, R. A. T. & Viana, I. A. (2016). Introdução aos fundamentos teóricos da assessoria secretarial: um estudo sobre as vertentes funcionais desta atividade, sob a visão holística da profissão de secretariado. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 3(1), 31-40.
- Dale, E. & Urwick, L. F. (1971). *Staff in organization*. New York; Toronto: McGraw-Hill.
- Decreto n. 9.262, de 09 de janeiro de 2018. (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. Recuperado em 20 março, 2019, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm.
- Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. (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. Recuperado em 20 mai, 2019, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm.
- Denhardt, R. B. (2012). *Teorias da administração pública*. Rio de Janeiro: Cengage Learning.
- Dubar, C. (2006). A crise das identidades. *A interpretação de uma mutação*. Porto: Afrontamento.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Fino, C. M. N. (2003). FAQs, etnografia e observação participante. *Revista Europeia de Etnografia da Educação*, 3, 95-105.

- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5(SPE), 183-196.
- Garcia, E. V. (1999). *Muito prazer, sou a secretária do senhor*. São Caetano do Sul: Elisabeth Virag.
- Gardey, D. (2003). Perspectivas históricas. In: Maruani, M, Rogerat, C. & Torns, T. (Eds). *Las nuevas fronteras de la desigualdad: hombres y mujeres en el mercado de trabajo* (pp. 35-58). Barcelona: Icaria.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, 35(2), 57-63.
- Guedes, T. A., Martins, A. B. T., Acordi, C. R. L., & Janeiro, V. (2005). Estatística descritiva. *Projeto de ensino aprender fazendo estatística*, 1-49. Recuperado em 14 mar, 2019, de http://www.each.usp.br/rvicente/Guedes_etal_Estatistica_Descriptiva.pdf.
- Guimarães, M. E. (2001). *O livro azul da secretária moderna*. São Paulo: Érica.
- Guimarães, T. A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de administração pública*, 34(3), 125-140.
- Hassen, M. D. N. A., Victora, C. G. & Knauth, D. R. (2000). *Pesquisa qualitativa em saúde: uma introdução ao tema*. Porto Alegre: Tomo Editorial.
- Instituto Federal de Mato Grosso do Sul. IFMS. (2016). *Atribuições dos cargos*. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/9450544-Anexo-iv-atribuicoes-dos-cargos.html>>.
- Instituto Federal de Mato Grosso do Sul. IFMS. (2017). *Regimento Geral do IFMS*. Campo Grande, MS: IFMS.
- Instituto Federal de Mato Grosso do Sul. IFMS. (2019). *Mapa Estratégico do IFMS 2019-2023*. Disponível em: <http://ifms.edu.br/pdi/participacao-social/futuro-em-construcao/mapa-estrategico-2018-2023-validado.pdf/view>
- Le Boterf, G. (1994), *La Compétence*. Paris: Les Edition d'Organization.
- Leal, F. G., & Dalmau, M. B. L. (2014). Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil

- profissiográfico do secretário executivo. *Revista de Gestão e Secretariado*, 5(3), 143-174.
- Lei n. 6.556, de 5 de setembro de 1978. (1978). Dispõe sobre a atividade de Secretário e dá outras providências. Recuperado em 14 mar, 2019, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6556.htm.
- Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985. (1985). Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências. Recuperado em 10 mar, 2019, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377.htm
- Lei n. 9261, de 10 de janeiro de 1996. (1996). Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Recuperado em 10 mai, 2019, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9261.htm
- Liebscher, P. (1998). Quantidade com qualidade? Ensinar métodos quantitativos e qualitativos em um programa de mestrado do LIS. *Library Trends*, 46(4), 668-680.
- Mais Consultoria Jr. (2019). *Guia completo do planejamento estratégico*. Recuperado em 12 set, 2019, de <https://maisconsultoria.com.br/author/maisconsultoria/page/4/>.
- Medeiros, J. B., & Hernandes, S. (2000). *Manual da secretária*. São Paulo: Editora Atlas SA.
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Revista EduSer*, 2 (2), 49-65.
- Mello, S. P. T., Silva, F. M., & Torres, I. A. C. (2013). O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6(4), 685-693.
- Michaelis. (2018). *Michaelis*. Recuperado em 12 mar, 2019, de <https://michaelis.uol.com.br/>.
- Moreira, K. D. & de Olivo, L. C. C. (2012). O profissional de secretariado executivo como mediador de conflitos. *Revista de Gestão e Secretariado*, 3(1), 30-53.
- Natalense, L. (1998). *A secretária do futuro*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Nonato Júnior, R. (2009). *Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências da assessoria*. Fortaleza: Expressão Gráfica.

- Oliveira, C. V. (2006). *A busca da competência: um estudo sobre a seleção de pessoal baseada em competências*. Rio de Janeiro: Cândido Mendes.
- Oliveira, L. N., & Moraes, G. C. (2014). 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*, 5(2), 49-71.
- Oliveira, M. C. (2010). *Introdução ao Secretariado Executivo*. São Paulo: Editorama.
- Osborne, D., Gaebler, T., & Rosyid, A. (1995). *Mewirusahaakan birokrasi*. PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Paes, R. V. O. & Mercês, F. M. D. (2012). A evolução das técnicas secretariais e da gestão secretarial. *Universidade Federal do Amapá-UNIFAP-Macapá (AP)–26 a 28 de setembro de 2012*, 45.
- Paranhos, R., Figueiredo Filho, D. B., Da Rocha, E. C., da Silva Júnior, J. A., & Freitas, D. (2016). Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias*, 18(42), 384-411.
- Paschoarelli, L. C., Medola, F. O. & Bonfim, G. H. C. (2015). Características Qualitativas, Quantitativas e Quali-quantitativas de Abordagens Científicas: estudos de caso na subárea do Design Ergonômico. *Revista de Design, Tecnologia e Sociedade*, 2(1), 65-78.
- Paskaleva, K. & Cooper, I. (2018). Open innovation and the evaluation of internet-enabled public services in smart cities. *Technovation*, 78, 4-14.
- Pereira, L. C. B. (2003). *Desenvolvimento e crise no Brasil: história, economia e política de Getúlio Vargas a Lula*. São Paulo: Editora 34.
- Rampazzo, L. (2005). *Metodologia científica*. São Paulo: Edições Loyola.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005. (2005). Institui as diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Recuperado em 15 mar, 2019, de http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf.
- Ribeiro, N. de L. A. (2005). *Secretário: do escriba ao gestor (2a ed.)*. São Luis: Sosingra.

- Rosa, N. G. D., Lucena, A. D. F., & Crossetti, M. D. G. O. (2003). Etnografia e etnoenfermagem: métodos de pesquisa em enfermagem. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 24 (1), 14-22.
- Rosenau, J. N. (1997). *Along the domestic-foreign frontier: Exploring governance in a turbulent world*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sabino, R. F. (2006). Políticas públicas para o secretariado executivo. *Revista Excelência da Federação Nacional de Secretariado*, Recife--PE, 1.
- Sabino, R. F., & Marchelli, P. S. (2009). O debate teórico-metodológico no campo do secretariado: pluralismos e singularidades. *Cadernos Ebape. BR*, 7(4), 607-621.
- Severino, L. S., Cochrane, T. M. C., Ferreira, F. D., & Barros, C. D. M. P. (2018). As competências de secretários que atuam na gestão pública: percepções de gestores e profissionais. *Revista Expectativa*, 17(1), 108-125.
- Silva, E. L. D., & Menezes, E. M. (2005). A pesquisa e suas classificações. _____. (Org.). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (pp. 19-23). 4 ed. rev. atual - Florianópolis: UFSC. Recuperado em 12 mar, 2019, de <http://197.249.65.74:8080/biblioteca/handle/123456789/712>.
- Laufer, J., Maruani, M., & Jenson, J. (Eds.). *The Gendering of Inequalities: Women, Men and Work* (pp. 140-151). London: Routledge.
- Smith, G., Naim, A., Naim, M., & Naim, M. (2000). *Altered states: globalization, sovereignty, and governance*. Ottawa: Idrc.
- Smith, R. (2002). The role of the university head of department: A survey of two British universities. *Educational Management & Administration*, 30 (3), 293-312.
- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, 20(5), 383-386.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.
- Zanelli, J. C. (2002). *Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas*. Red Estudos de Psicologia.(7), 79-88.
- Zarifian, P. (1996). A gestão da e pela competência. *Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia*. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação.

Apêndice I – Questionário aplicado a Auxiliares de Diretoria e Chefes de Gabinete IFMS (Campo Grande, MS).

Pesquisa sobre o exercício da assessoria nos campi do IFMS

Título da dissertação: A Assessoria Secretarial em Instituições Públicas no Brasil a partir do Estudo de Caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS)

O endereço de e-mail do participante foi registrado durante o envio deste formulário.

Prezad@ Auxiliar de Diretoria ou Chefe da Gabinete

Sou Aline Zotelli, servidora do IFMS, *campus* Campo Grande e Mestranda do curso em Assessoria de Administração – ISCAP/IPP. Porto.

Compartilho com você o questionário que é o instrumento principal para minha pesquisa final do Mestrado, a Dissertação.

Gostaria de contar com a sua participação, visto que essa investigação é específica àqueles que ocupam a função de Auxiliar de Diretoria e Chefe de Gabinete nos *campi* do IFMS.

Gentileza não compartilhar este formulário com aqueles que não compõem o universo da pesquisa.

Agradeço se puder colaborar.

Prazo para envio deste formulário: 10/06/2019 a 20/06/2019.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Redigido respeitando a Resolução n. 466/CNS

Pesquisa: A Assessoria Secretarial em Instituições Públicas no Brasil a partir do Estudo de Caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS)

Nome da pesquisadora: Aline Maruse Monteiro Mariano Zotelli

Contato: (67) 99292-1016

Responsável pela apreciação ética: Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Católica Dom Bosco

Endereço: Rua Tamandaré, 6000 – Jd. Seminário – Campo Grande, MS.

O Sr. (a) está sendo convidado a participar da pesquisa “A Assessoria Secretarial em Instituições Públicas no Brasil a partir do Estudo de Caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS). Neste estudo pretende-se identificar como a assessoria é

desenvolvida no ambiente do IFMS, em seus dez *campi*. Para isso, iremos: elencar as atribuições exercidas pelos assessores; distinguir se as funções são estratégicas, táticas ou operacionais; mapear as competências dos servidores que compõem o quadro de assessoria; compreender se há homogeneidade no exercício das funções e conhecer as expectativas dos gestores (chefias imediatas) quanto ao papel dos assessores.

A coleta de dados se dará por aplicação de questionários aos Assessores (Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria) e Secretários Executivos lotados no IFMS, bem como aplicação de entrevista às Chefias Imediatas. Os questionários serão enviados virtualmente para o e-mail dos pesquisados. As entrevistas, no caso das Chefias Imediatas, serão realizadas a partir de videoconferência e posteriormente compiladas.

Para participar deste estudo, você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido(a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará em qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pela pesquisadora.

A pesquisadora irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique a sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Porém, caso seja identificado ou manifesto qualquer risco ao pesquisado, a pesquisadora se compromete a suspender a pesquisa com o pesquisado imediatamente.

Destaca-se que a pesquisa trará benefícios aos pesquisados, considerando que a partir desta poderá ocorrer a articulação de políticas institucionais de melhorias para os grupos, no que tange às diretrizes de atuação, além de sua valorização no contexto organizacional.

O(a) Sr(a) não será identificado nominalmente em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Para validar a sua participação, clique nas três declarações:

- (.) Declaro que concordo em participar deste estudo.
- (.) declaro que fui informado(a) dos objetivos do estudo supracitado, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar a minha decisão de participar, se assim o desejar.
- (.) Declaro que li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

1. A qual unidade do IFMS você pertence? *

- (.) Campus Aquidauana
- (.) Campus Campo Grande
- (.) Campus Corumbá
- (.) Campus Coxim
- (.) Campus Dourados
- (.) Campus Jardim

- (.) Campus Naviraí
- (.) Campus Nova Andradina
- (.) Campus Ponta Porã
- (.) Campus Três Lagoas

2. Gênero *

- (.) Feminino
- (.) Masculino
- (.) Prefiro não dizer

3. Tempo de trabalho na instituição *

- (.) Menos de 1 ano
- (.) 1 a 3 anos
- (.) 3 a 5 anos
- (.) 5 a 7 anos mais de 7 anos

Sobre a função

4. Qual a sua função? *

- (.) Auxiliar de Diretoria titular
- (.) Chefe de Gabinete titular
- (.) Auxiliar de Diretoria substituto
- (.) Chefe de Gabinete substituto

5. Há quanto tempo exerce essa função? *

- (.) 1 a 3 anos
- (.) 3 a 5 anos
- (.) 5 a 7 anos mais de 7 anos

6. Já teve outra experiência como Assessor no IFMS? *

- (.) Sim
- (.) Não

7. Se respondeu sim à questão anterior, indique em qual setor atuou como Assessor anteriormente.

8. Descreva as principais atribuições que você desenvolve no exercício da função de Auxiliar de diretoria/Chefia de Gabinete: *

9. Indique quais as competências técnicas considera fundamentais para a função de Auxiliar de Diretoria/Chefia de Gabinete: *

10. Indique quais as competências transversais (Soft Skill - comportamentais e pessoais) considera fundamentais para função de Auxiliar de Diretoria/Chefia de Gabinete: *

11. Considerando os conceitos abaixo e as atividades que você desempenha hoje como Auxiliar de Diretoria/Chefia de Gabinete, indique em qual nível suas funções mais se enquadram. *

(.) O nível ESTRATÉGICO se volta sempre para o futuro, visa a tomada de decisões para atingir os objetivos-macros da organização. Nele os responsáveis pensam nas melhores estratégias para toda a organização, como se fossem a cabeça de um grande polvo dando direcionamento para os seus diversos tentáculos.

(.) O nível TÁTICO foca apenas em uma área da organização, é nele que são pensados os planejamentos a nível departamental. Seu objetivo é criar metas para que sejam atingidos os propósitos criados no Planejamento Estratégico das instituições. É a transformação das definições planejadas em planos concretos.

(.) O nível OPERACIONAL é aquele que coloca em prática o que foi proposto no Planejamento Tático em um curto período de tempo (geralmente entre 3 e 6 meses). São definidos os métodos e processos que deverão ser utilizados para a execução da tarefa, focando em “o que fazer” e em “como fazer” as tarefas rotineiras da organização, de forma a garantir que tudo seja feito dentro dos padrões estipulados.

(.) O nível de ASSESSORAMENTO é aquele também denominado "staff", e é definido como uma unidade prestadora de serviços especializados nas atividades organizacionais que compõe. Está diretamente ligada com a atividade -meio, fazendo o intermédio entre todos os níveis hierárquicos, desde a gestão de topo até os executores operacionais. A Assessoria oferece valiosas vantagens, no sentido de proporcionar novos focos de conhecimento tanto para a instituição quanto nos resultados obtidos por suas atividades, além de total sigilo em relação ao contato com todos os procedimentos, estratégias e operações organizacionais.

12. Participa de algum Grupo de Trabalho que promova discussões sobre as atividades que executa como Auxiliar de Diretoria/Chefia de Gabinete? *

(.) Sim, participo/participei.

(.) Não. Sei que existe um GT mas nunca participei

(.) Não, desconheço se existe algum GT

13. Saberria dizer qual o SEU PAPEL como assessor dentro do contexto organizacional de sua unidade, que corrobore para a efetivação da Missão do IFMS? *

14. Você tem autonomia para executar demandas, sem passar pelo crivo de sua chefia imediata? *

(.) Nenhuma autonomia

- (.) Pouca autonomia
- (.) Total autonomia

15. Você coordena alguma equipe, ou seja, tem subordinados? *

- (.) Sim
- (.) Não

16. Se respondeu sim na questão anterior, indique o número de subordinados.

- (.) 1 a 3
- (.) 4 a 6
- (.) 7 a 9
- (.) 10 ou mais de 10

Sobre a formação

17. Escolaridade *

- (.) Ensino fundamental
- (.) Ensino médio
- (.) Graduação
- (.) Especialização
- (.) Mestrado
- (.) Doutorado

18. Formação acadêmica (para quem tem graduação ou nível acima) (gentileza descrever conforme exemplo: Graduação: Secretariado Executivo; Especialização: MBA em Assessoria Executiva; Mestrado: em Assessoria de Administração; Doutorado: em Educação)

19. Sua função de Auxiliar de Diretoria/Chefe de Gabinete tem relação com a sua formação acadêmica? *

- (.) Sim
- (.) Não

20. Se seu cargo de concurso não tem relação com a função de Assessoria, você já fez algum curso que tenha convergência com a função de Auxiliar de Diretoria/Chefe de Gabinete? Qual?

Apêndice II – Guião de entrevista para Assessorados IFMS (Campo Grande, MS).

Pesquisa: A Assessoria Secretarial em Instituições Públicas no Brasil a partir do Estudo de Caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS)

Nome da pesquisadora: Aline Maruse Monteiro Mariano Zotelli

Contato: (67) 99292-1016

Responsável pela apreciação ética: Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Católica Dom Bosco

Endereço: Rua Tamandaré, 6000 – Jd. Seminário – Campo Grande, MS.

Objetivo: identificar como a assessoria é desenvolvida no ambiente do IFMS, em seus dez *campi*.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Redigido respeitando a Resolução n. 466/CNS

Pesquisa: A Assessoria Secretarial em Instituições Públicas no Brasil a partir do Estudo de Caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS)

Nome da pesquisadora: Aline Maruse Monteiro Mariano Zotelli

Contato: (67) 99292-1016

Responsável pela apreciação ética: Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Católica Dom Bosco

Endereço: Rua Tamandaré, 6000 – Jd. Seminário – Campo Grande, MS.

O Sr. (a) está sendo convidado a participar da pesquisa “A Assessoria Secretarial em Instituições Públicas no Brasil a partir do Estudo de Caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS). Neste estudo pretende-se identificar como a assessoria é desenvolvida no ambiente do IFMS, em seus dez *campi*. Para isso, iremos: elencar as atribuições exercidas pelos assessores; distinguir se as funções são estratégicas, táticas ou operacionais; mapear as competências dos servidores que compõem o quadro de assessoria; compreender se há homogeneidade no exercício das funções e conhecer as expectativas dos gestores (chefias imediatas) quanto ao papel dos assessores.

A coleta de dados se dará por aplicação de questionários aos Assessores (Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria) e Secretários Executivos lotados no IFMS, bem como aplicação de entrevista às Chefias Imediatas. Os questionários serão enviados virtualmente para o e-mail dos pesquisados. As entrevistas, no caso das Chefias Imediatas, serão realizadas a partir de videoconferência e posteriormente compiladas.

Para participar deste estudo, você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido(a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará em qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pela pesquisadora.

A pesquisadora irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique a sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Porém, caso seja identificado ou manifesto qualquer risco ao pesquisado, a pesquisadora se compromete a suspender a pesquisa com o pesquisado imediatamente.

Destaca-se que a pesquisa trará benefícios aos pesquisados, considerando que a partir desta poderá ocorrer a articulação de políticas institucionais de melhorias para os grupos, no que tange às diretrizes de atuação, além de sua valorização no contexto organizacional.

O(a) Sr(a) não será identificado nominalmente em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Para validar a sua participação, clique nas três declarações:

(.) Declaro que concordo em participar deste estudo.

(.) declaro que fui informado(a) dos objetivos do estudo supracitado, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar a minha decisão de participar, se assim o desejar.

(.) Declaro que li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Guião de entrevista - Chefias Imediatas

Nome*:

Cargo*:

Unidade*:

Chefia imediata de*:

*Apenas para identificação.

1. Como definiria a função de um Assessor?

2. Qual perfil você considera ideal para um Assessor?

3. Você vê o seu Chefe de Gabinete como um Assessor?

4. Quais competências técnicas e transversais considera relevantes para o exercício da função de Chefe de Gabinete?

5. Identifica essas competências técnicas ou transversais no seu Assessor?

6. Quais os critérios você utiliza ao indicar um servidor para ser seu Chefe de Gabinete?

7. Você dá autonomia ao seu Chefe de Gabinete para executar demandas sem passar pelo seu crivo?

8. Na sua unidade há definições claras sobre essa função? Como e por quem foram estabelecidas?

9. Acredita que existe uma uniformidade entre a atuação dos chefes de gabinete dos campi?

10. Acredita que o seu Chefe de Gabinete tem atendido às suas expectativas em relação às demandas que lhes são propostas, ou acha que falta algum tipo de capacitação para melhorar essa atuação?

**Apêndice III – Entrevista aplicada aos Secretários Executivos em Geral
– em exercício de cargo assessoral ou não (Campo Grande, MS).**

Traçando o Perfil dos Profissionais de Secretariado do IFMS

Título da dissertação: A Assessoria Secretarial em Instituições Públicas no Brasil a partir do Estudo de Caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS)

Nome da pesquisadora: Aline Maruse Monteiro Mariano Zotelli

Contato: (67) 99292-1016

Responsável pela apreciação ética: Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Católica Dom Bosco

Endereço: Rua Tamandaré, 6000 – Jd. Seminário – Campo Grande, MS.

Objetivo: identificar como a assessoria é desenvolvida no ambiente do IFMS, em seus dez *campi*.

O endereço de e-mail do participante foi registrado durante o envio deste formulário.

Olá!

Você faz parte de um seleto grupo de profissionais do IFMS, os(as) Secretários. Resolvemos pesquisar você para traçarmos o perfil dos profissionais de secretariado do IFMS, considerando competências técnicas e as comportamentais. Nos comprometemos a, assim que tivermos os dados compilados, compartilhar com você os resultados gerais, preservando, obviamente, a individualidade dos pesquisados. Desde já, agradeço sua colaboração.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Redigido respeitando a Resolução n. 466/CNS

Pesquisa: A Assessoria Secretarial em Instituições Públicas no Brasil a partir do Estudo de Caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS)

Nome da pesquisadora: Aline Maruse Monteiro Mariano Zotelli

Contato: (67) 99292-1016

Responsável pela apreciação ética: Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Católica Dom Bosco

Endereço: Rua Tamandaré, 6000 – Jd. Seminário – Campo Grande, MS.

O Sr. (a) está sendo convidado a participar da pesquisa “A Assessoria Secretarial em Instituições Públicas no Brasil a partir do Estudo de Caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS). Neste estudo pretende-se identificar como a assessoria é

desenvolvida no ambiente do IFMS, em seus dez *campi*. Para isso, iremos: elencar as atribuições exercidas pelos assessores; distinguir se as funções são estratégicas, táticas ou operacionais; mapear as competências dos servidores que compõem o quadro de assessoria; compreender se há homogeneidade no exercício das funções e conhecer as expectativas dos gestores (chefias imediatas) quanto ao papel dos assessores.

A coleta de dados se dará por aplicação de questionários aos Assessores (Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria) e Secretários Executivos lotados no IFMS, bem como aplicação de entrevista às Chefias Imediatas. Os questionários serão enviados virtualmente para o e-mail dos pesquisados. As entrevistas, no caso das Chefias Imediatas, serão realizadas a partir de videoconferência e posteriormente compiladas.

Para participar deste estudo, você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido(a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará em qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pela pesquisadora.

A pesquisadora irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique a sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Porém, caso seja identificado ou manifesto qualquer risco ao pesquisado, a pesquisadora se compromete a suspender a pesquisa com o pesquisado imediatamente.

Destaca-se que a pesquisa trará benefícios aos pesquisados, considerando que a partir desta poderá ocorrer a articulação de políticas institucionais de melhorias para os grupos, no que tange às diretrizes de atuação, além de sua valorização no contexto organizacional.

O(a) Sr(a) não será identificado nominalmente em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Para validar a sua participação, clique nas três declarações:

- (.) Declaro que concordo em participar deste estudo.
- (.) declaro que fui informado(a) dos objetivos do estudo supracitado, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar a minha decisão de participar, se assim o desejar.
- (.) Declaro que li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Identificação

1.A qual unidade do IFMS você pertence? *

2. Tempo de trabalho no IFMS? *

3. Faixa etária *

- 20 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- 41 a 45 anos
- 46 a 50 anos acima de 50 anos.

4. Gênero *

- Feminino
- Masculino
- Prefere não declarar

5. Qual seu cargo (do concurso) no IFMS? *

6. Exerce cargo de direção ou função gratificada? *

Competências Técnicas

Entendemos como Competências Técnicas todas aquelas que são obtidas através de educação formal, treinamentos e experiência profissional, as quais contribuem para o pleno desenvolvimento das atribuições do cargo.

7. Escolaridade *

8. Formação acadêmica (para quem tem ensino superior e além) (ex: secretariado executivo bilíngue; ex: mestre em educação) *

9. Antes do IFMS você teve alguma experiência profissional na área do Secretariado? *

Sim
Não

10. Se respondeu NÃO à pergunta anterior, vá para a pergunta 11. Se a sua resposta anterior foi SIM, responda: em qual setor você adquiriu experiência profissional na área de secretariado?

- No setor público

- (.) No setor privado
- (.) Em ambos os setores

11. Nos últimos 2 anos, quantos cursos você fez? *

- (.) Nenhum
- (.) 1 a 3
- (.) 3 a 5
- (.) Mais que 5

12. Se você fez algum curso, considerando o plano anual de capacitação do IFMS, em qual tipo ele se enquadra?

- (.) Iniciação ao serviço público e formação continuada Formação geral
- (.) Educação formal
- (.) Gestão
- (.) Inter-relação entre ambientes \
- (.) Específica
- (.) Outros

Competências Comportamentais

As competências elencadas nas próximas questões são baseadas na metodologia DISC. Se quiser saber mais sobre cada uma delas ou fazer o teste DISC acesse o link [https://blog.runrun.it/teste-disc-que-estilo-de-profissional -e-voce/](https://blog.runrun.it/teste-disc-que-estilo-de-profissional-e-voce/)

A seguir, responda atentando-se às descrições comportamentais.

13. Focada nos RESULTADOS: é uma pessoa muito ativa ao lidar com problemas e desafios; objetiva e direta, procurando apressar muitas conversas; busca resultados a qualquer custo; é rápida na execução de atividades; determinada e confiante; procura a liberdade e independência; competitiva; procura soluções fora do comum para atingir metas; gesticula muito ao falar, principalmente usando o dedo para apontar algo; dominadora, exigente e enérgica. *

14. Focada nos PROCESSOS: é aquela pessoa que valoriza regras, regulamentos e estrutura; quando toma decisões, pode não ser flexível a novas ideias; não se convence com “eu acho”; fica estressada quando as coisas não saem exatamente como queria; muito persistente na realização de suas tarefas; extremamente organizada, disciplinada e dedicada; faz bastante perguntas; trabalham de uma forma muito sistemática, analítica e lógica. *

15. Focada na SEGURANÇA: é a pessoa que aprecia ritmo constante e não gosta de mudanças súbitas; desiste com facilidade quando os planos não dão certo; indecisa em momentos que requerem decisões; paciente e leal; mais metódica e previsível; geralmente fala sem gesticular tanto. É boa ouvinte. *

16. Focada em PESSOAS: é uma pessoa que gosta de influenciar os outros através de conversas e atividades, é confiante e otimista, é excelente para transmitir informações, sendo muito comunicativa, mas é mau ouvinte, geralmente desorganizada para realizar tarefas e documentos; procura criar uma rede de contatos sólida para alcançar seus objetivos; fala utilizando muitos gestos para ilustrar a conversa, portando-se sempre de maneira entusiasta e persuasiva; é sociáveis e desenvolvem boas relações. *

Sobre o cargo/função

17. Está satisfeita(o) com as atribuições que exerce? *

- Sim
- Não
- Em parte

18. Acredita que seria válida a formação de um Grupo de Trabalho (GT) além de criar diretrizes aos profissionais de secretariado do IFMS? *

- Sim
- Não

19. Você saberia dizer qual é o seu papel na organização, considerando a missão do IFMS? Qual? *

20. Consegue perceber no dia-a-dia que os servidores da sua unidade sabem quais são as atribuições de um profissional de secretariado? *

- Não sabem
- Poucos sabem
- A maioria sabe
- Todos sabem
- Não sei dizer

21. Reconhece nos gestores da sua unidade conhecimento sobre a sua profissão /função? *

- Não sabem
- Alguns sabem
- A maioria sabe
- Todos sabem
- Não sei dizer

22. Acha que o decreto 9.262/18, que extinguiu os cargos de secretariado de alguns órgãos, inclusive os de Secretário executivo e Técnicos em secretariado, foi uma perda para a categoria e para a administração pública? *

(.) Sim

(.) Não

(.) Talvez

(.) Não me preocupo com a categoria, já estou com o meu cargo garantido.

23. Você acredita que o número de profissionais de secretariado no IFMS, hoje, é suficiente para absorver as demandas que exigem conhecimentos técnicos que somente estes profissionais detém? *

(.) É suficiente.

(.) Não é suficiente.

Apêndice IV – Entrevista aplicada aos Secretários Executivos que não exercem cargo assessoral (Campo Grande, MS).

Questionário – Assessoria nos *Campi* do IFMS

Título da dissertação: A Assessoria Secretarial em Instituições Públicas no Brasil a partir do Estudo de Caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS)

Nome da pesquisadora: Aline Maruse Monteiro Mariano Zotelli

Contato: (67) 99292-1016

Responsável pela apreciação ética: Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Católica Dom Bosco

Endereço: Rua Tamandaré, 6000 – Jd. Seminário – Campo Grande, MS.

Objetivo: identificar como a assessoria é desenvolvida no ambiente do IFMS, em seus dez *campi*.

Sou Aline Zotelli, servidora do IFMS, *campus* Campo Grande e Mestranda do Curso em Assessoria de Administração – ISCAP/IPP. Porto.

Compartilho com você o questionário que é o instrumento principal para minha pesquisa final do Mestrado, a Dissertação.

Gostaria de contar com a sua participação, visto que esta investigação é específica àqueles que ocupam a função de Assessoramento nos *campi* do IFMS.

Gentileza não compartilhar este formulário com aqueles que não compõem o universo da pesquisa.

Agradeço se puder colaborar.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Redigido respeitando a Resolução n. 466/CNS

Pesquisa: A Assessoria Secretarial em Instituições Públicas no Brasil a partir do Estudo de Caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS)

Nome da pesquisadora: Aline Maruse Monteiro Mariano Zotelli

Contato: (67) 99292-1016

Responsável pela apreciação ética: Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Católica Dom Bosco

Endereço: Rua Tamandaré, 6000 – Jd. Seminário – Campo Grande, MS.

O Sr. (a) está sendo convidado a participar da pesquisa “A Assessoria Secretarial em Instituições Públicas no Brasil a partir do Estudo de Caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS). Neste estudo pretende-se identificar como a assessoria é desenvolvida no ambiente do IFMS, em seus dez *campi*. Para isso, iremos: elencar as atribuições exercidas pelos assessores; distinguir se as funções são estratégicas, táticas ou operacionais; mapear as competências dos servidores que compõem o quadro de assessoria; compreender se há homogeneidade no exercício das funções e conhecer as expectativas dos gestores (chefias imediatas) quanto ao papel dos assessores.

A coleta de dados se dará por aplicação de questionários aos Assessores (Chefes de Gabinete e Auxiliares de Diretoria) e Secretários Executivos lotados no IFMS, bem como aplicação de entrevista às Chefias Imediatas. Os questionários serão enviados virtualmente para o e-mail dos pesquisados. As entrevistas, no caso das Chefias Imediatas, serão realizadas a partir de videoconferência e posteriormente compiladas.

Para participar deste estudo, você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido(a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará em qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pela pesquisadora.

A pesquisadora irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique a sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Porém, caso seja identificado ou manifesto qualquer risco ao pesquisado, a pesquisadora se compromete a suspender a pesquisa com o pesquisado imediatamente.

Destaca-se que a pesquisa trará benefícios aos pesquisados, considerando que a partir desta poderá ocorrer a articulação de políticas institucionais de melhorias para os grupos, no que tange às diretrizes de atuação, além de sua valorização no contexto organizacional.

O(a) Sr(a) não será identificado nominalmente em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Para validar a sua participação, clique nas três declarações:

(.) Declaro que concordo em participar deste estudo.

(.) declaro que fui informado(a) dos objetivos do estudo supracitado, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar a minha decisão de participar, se assim o desejar.

(.) Declaro que li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

1. Conhece as atribuições dos cargos de Auxiliar de Diretoria e Chefe de Gabinete?

2. Acredita que sua formação acadêmica é adequada para estas funções? Justifique:

3. Por qual(is) razão(ões) acredita que outros profissionais, que não secretários(as) executivos(as), ocupam as funções de Chefe de gabinete ou Auxiliar de Diretoria?

Anexo I – Parecer Consubstanciado Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)

UNIVERSIDADE CATÓLICA
DOM BOSCO



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DA EMENDA

Título da Pesquisa: O papel da Assessoria em uma instituição pública brasileira

Pesquisador: Aline Zotelli

Área Temática:

Versão: 5

CAAE: 11751519.4.0000.5162

Instituição Proponente: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.557.712

Apresentação do Projeto:

O projeto tem por tema O Papel da Assessoria em uma instituição pública brasileira. No caso a instituição IFMS, nos seus diversos campi de Mato Grosso do Sul. O projeto tem como meta entrevistar 31 servidores, que ocupam as funções de Chefes de gabinete, Secretários Executivos e Auxiliares de direções, além de 22 gestores, chefias imediatas dos principais investigados.

Objetivo da Pesquisa:

O projeto de pesquisa tem um objetivo geral, isto é, Identificar o papel dos Assessores do IFMS, no âmbito dos campi. O projeto tem 5 objetivos específicos: 1. elencar as atribuições exercidas pelos assessores; 2. distinguir se as funções são estratégicas ou operacionais; 3. mapear as competências dos servidores que compõem o quadro de assessoria;

4. compreender se há homogeneidade, no exercício das funções de assessoramento, considerando as peculiaridades de cada unidade da instituição. 5. conhecer as expectativas dos gestores (chefias imediatas dos assessores) quanto ao papel destes profissionais.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Quanto aos benefícios, o pesquisador apresenta o fato de que a análise ampla do tema pesquisado, oportunizando a conclusão de uma etapa de extrema importância e fornecendo informações para ratificar ou não a proposição do trabalho. Além de corroborar com a Gestão da instituição para que, a partir dos resultados, sejam articuladas políticas institucionais de melhorias para grupos, no que tange às diretrizes de atuação, além de sua valorização no contexto

Endereço: Av. Tamandaré, 6000

Bairro: Jardim Seminário

CEP: 79.117-900

UF: MS

Município: CAMPO GRANDE

Telefone: (67)3312-3478

E-mail: cep@ucdb.br

Continuação do Parecer: 3.557.712

organizacional.

Em relação aos riscos, Depreende-se que os riscos decorrentes da realização desta pesquisa são de origem psicológica, intelectual; emocional, sendo eles: possibilidade de constrangimento ao responder o questionário e à entrevista; desconforto; medo; vergonha, estresse e quebra de sigilo involuntário.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisadora submeteu emenda ao projeto já aprovado a fim de adequar o nome da pesquisa. Uma vez que não houve modificações na sua execução, o colegiado deste CEP acata a solicitação, para que seja reconhecido o título atua como: "A Assessoria Secretarial em Instituições Públicas no Brasil a partir do Estudo de Caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS)".

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Adequados

Recomendações:

Sem recomendações

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Adequado.

Considerações Finais a critério do CEP:

O colegiado acompanha o parecer do relator.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_141746_4_E2.pdf	19/08/2019 09:31:38		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Assessoria_Aline_Zotelli_versao junho.docx	24/06/2019 19:00:37	Aline Zotelli	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_JULHO.pdf	24/06/2019 18:58:56	Aline Zotelli	Aceito
Outros	Questionario.pdf	10/05/2019 11:11:17	Aline Zotelli	Aceito
Outros	Guiao.pdf	10/05/2019 11:08:53	Aline Zotelli	Aceito
Outros	Contesta_parecer.pdf	10/05/2019	Aline Zotelli	Aceito

Endereço: Av. Tamandaré, 6000

Bairro: Jardim Seminário

CEP: 79.117-900

UF: MS

Município: CAMPO GRANDE

Telefone: (67)3312-3478

E-mail: cep@ucdb.br

Continuação do Parecer: 3.557.712

Outros	Contesta_parecer.pdf	11:02:51	Aline Zotelli	Acelto
Folha de Rosto	Folha_rosto.pdf	03/04/2019 15:41:51	Aline Zotelli	Acelto
Outros	autorizacao_Reitor.pdf	13/03/2019 11:51:34	Aline Zotelli	Acelto

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CAMPO GRANDE, 05 de Setembro de 2019

Assinado por:
Karla de Toledo Candido Muller
(Coordenador(a))

Anexo II – Autorização para Pesquisa pela Reitoria do IFMS (Campo Grande, Brasil)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul

Decisão RTRIA 38/2019 - RT/IFMS

Campo Grande, 12 de março de 2019

Processo nº [23347.002353.2019-47](#)

Referência: **Autorização para pesquisa de Mestrado - Dissertação_Aline Zotelli**

Vistos,

1. O Reitor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul - IFMS, no uso de suas atribuições legais e tendo em vista os documentos que instruem o presente processo:

a) considerando o [Plano](#) de trabalho para Dissertação da servidora Aline Maruse Monteiro Mariano Zotelli, Siape: 2092236, Secretária Executiva do Campus Campo Grande;

b) considerando a [Solicitação](#) para realização da pesquisa na Plataforma Brasil;

c) considerando a [solicitação de pesquisa de mestrado](#) realizada pela servidora Aline Maruse Monteiro Mariano Zotelli, Siape: 2092236, Secretária Executiva do Campus Campo Grande;

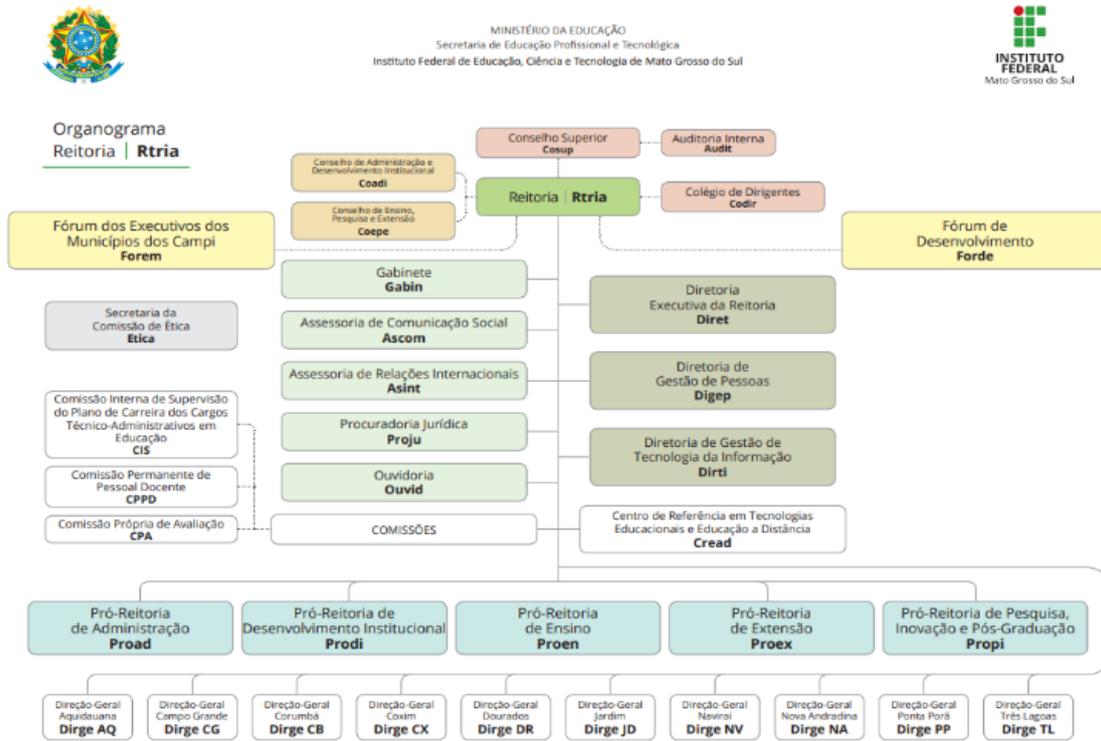
d) considerando o Parecer favorável da Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação por meio do [Memo 94/2019 - PROPI/RT/IFMS](#), RESOLVE:

2. **APROVAR** a Pesquisa para a Dissertação "O papel do assessor em uma instituição pública brasileira", desde que, conforme Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP, a servidora entre em contato com os campi ou setores da Reitoria para que seja ajustado os períodos de aplicação de questionário ou outras ações pertinentes a pesquisa, se couber. Solicitamos que após a conclusão da pesquisa, os resultados sejam encaminhados à Pró-reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-graduação como forma de devolutiva.

3. Restituímos os autos à Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação para ciência da pesquisadora e prosseguimento do feito.

Luiz Simão Staszczak
Reitor

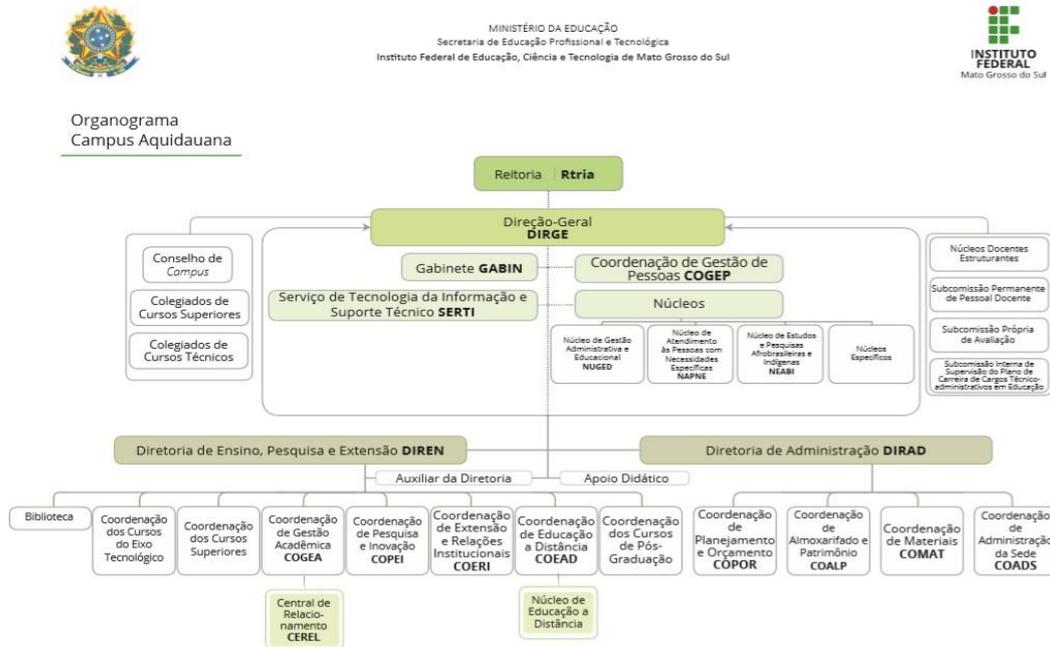
Anexo III – Estrutura organizacional IFMS (Campo Grande, Brasil)



Fonte: IFMS (2019, online).

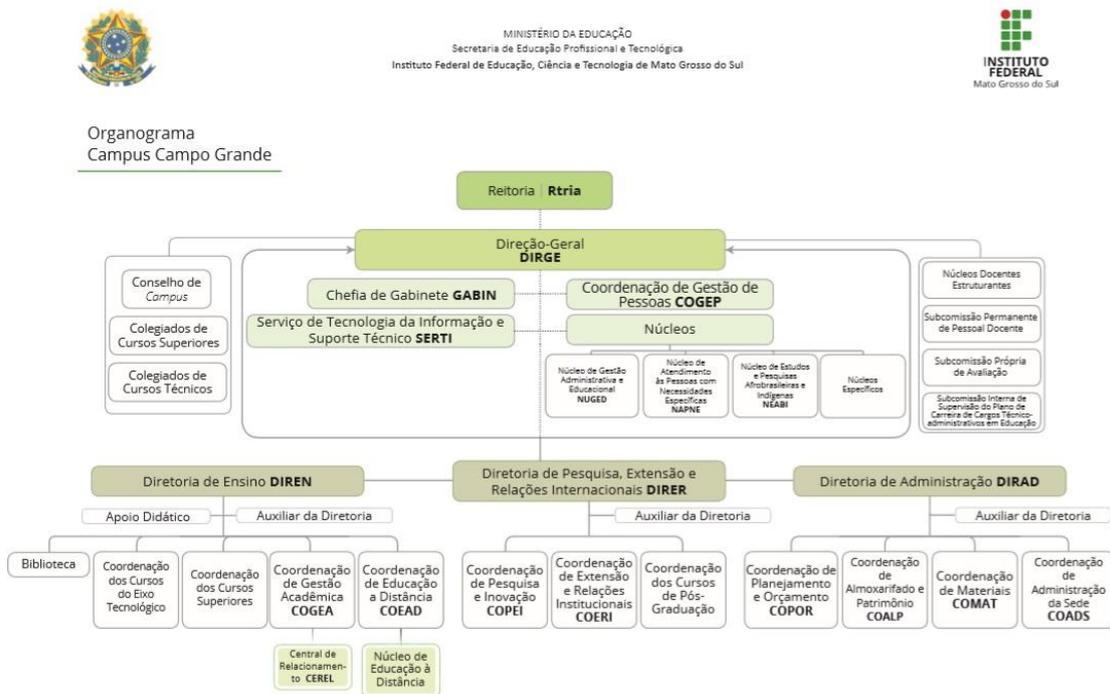
Anexo IV – Organograma dos *Campi* IFMS (Campo Grande, Brasil)

Organograma *Campus* Aquidauana (MS, Brasil, 2019).



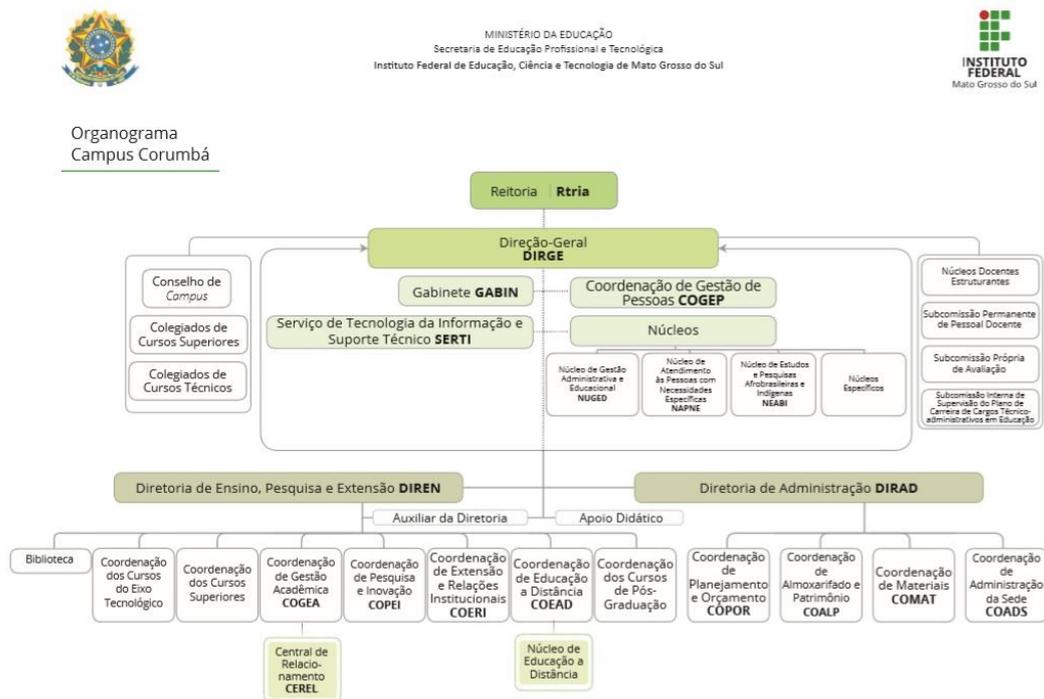
Fonte: IFMS (2019, *online*).

Organograma *Campus* Campo Grande (MS, Brasil, 2019).



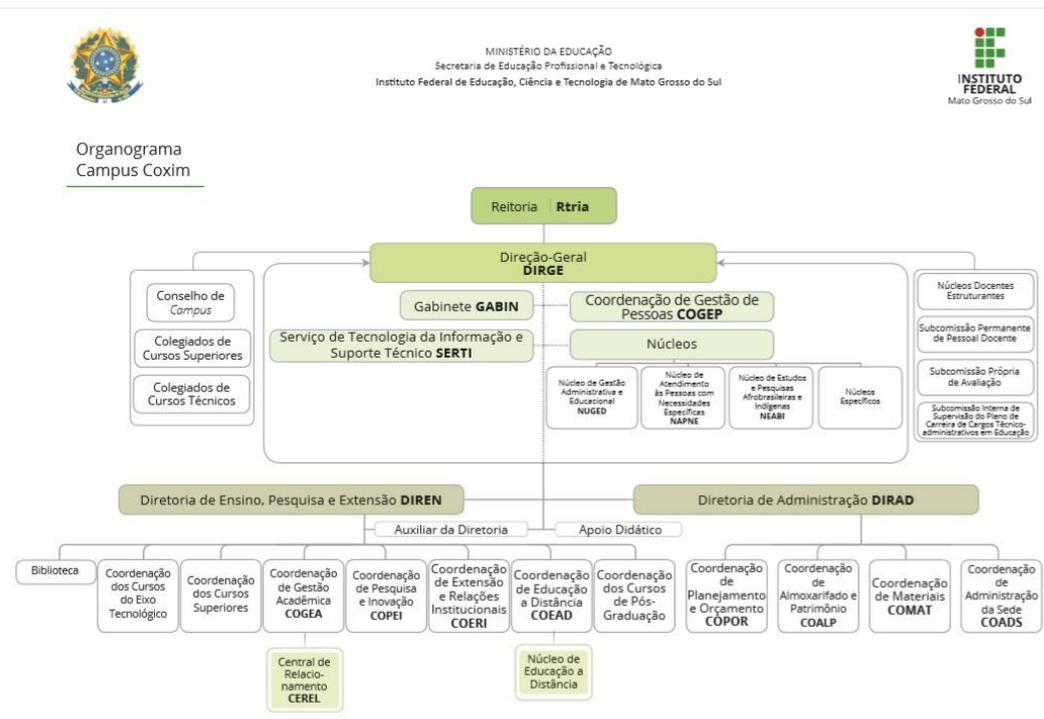
Fonte: IFMS (2019, *online*).

Organograma *Campus* Corumbá (MS, Brasil, 2019).



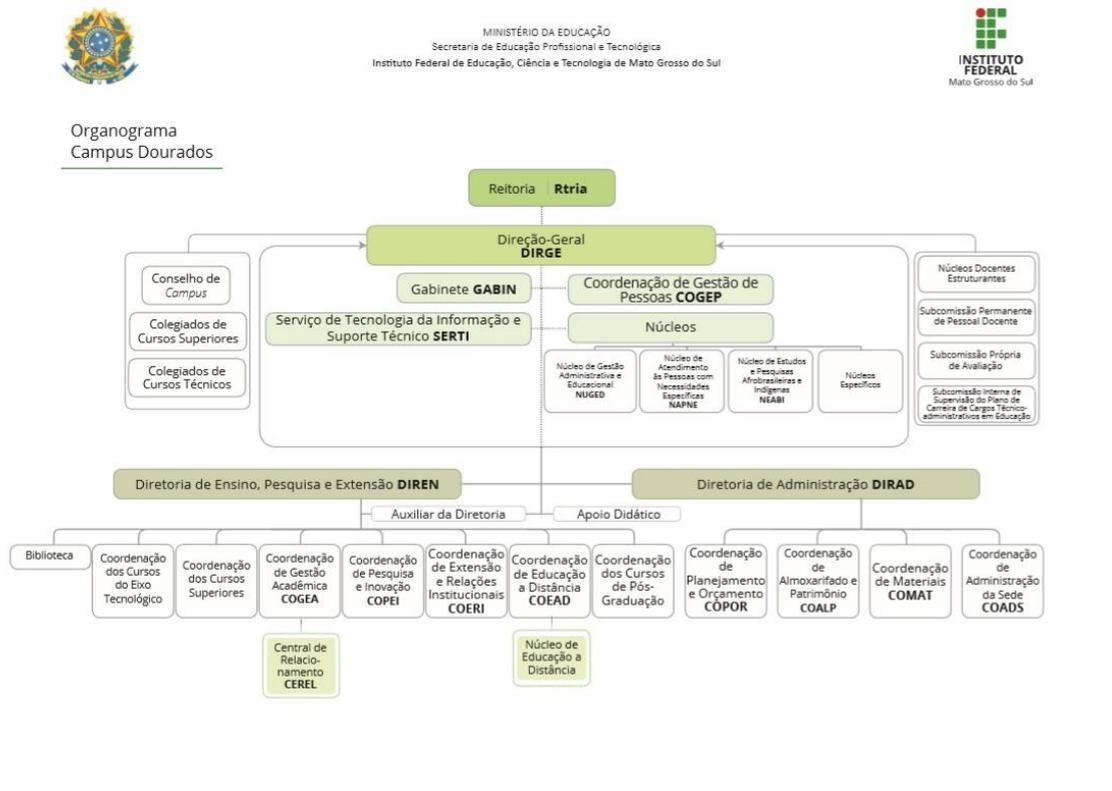
Fonte: IFMS (2019, *online*).

Organograma *Campus* Coxim (MS, Brasil, 2019).



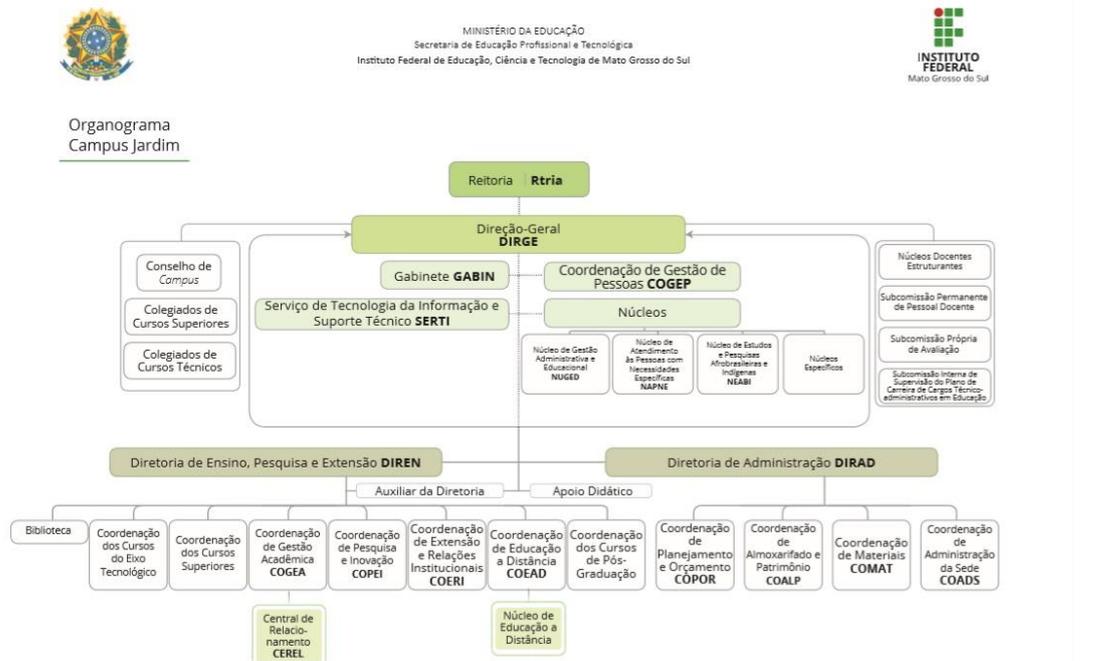
Fonte: IFMS (2019, *online*).

Organograma *Campus Dourados* (MS, Brasil, 2019).



Fonte: IFMS (2019, *online*).

Organograma *Campus Jardim* (MS, Brasil, 2019).



Fonte: IFMS (2019, *online*).

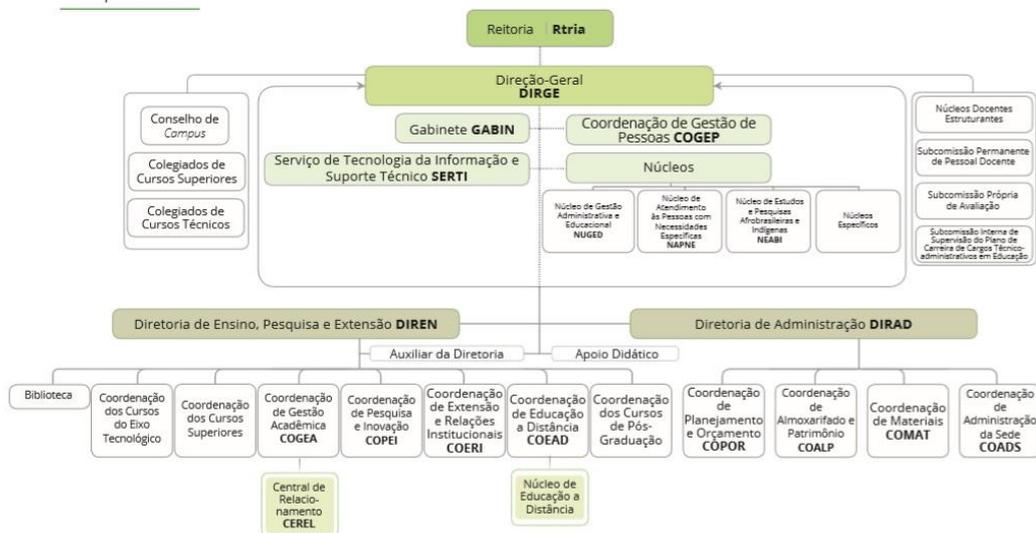
Organograma *Campus Naviraí* (MS, Brasil, 2019).



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul



Organograma
Campus Naviraí



Fonte: IFMS (2019, *online*).

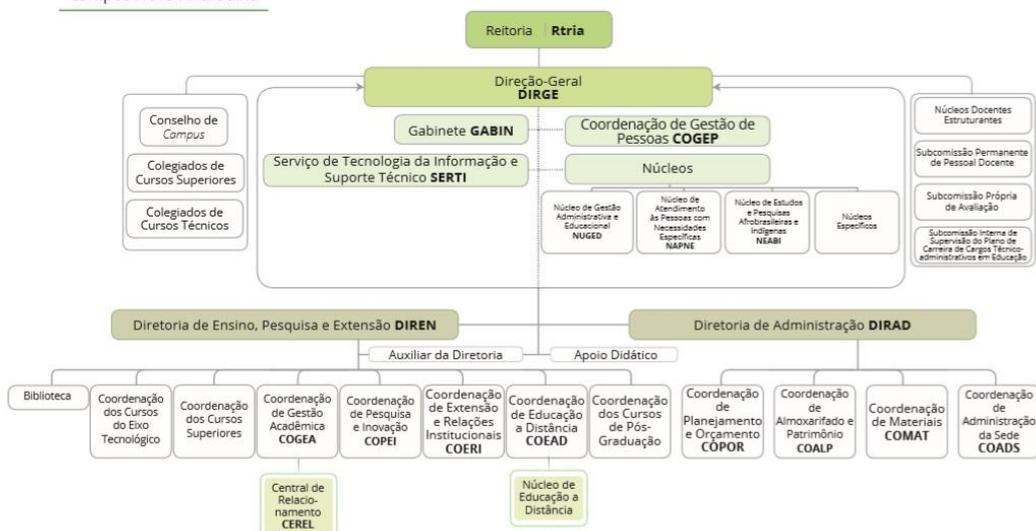
Organograma *Campus Nova Andradina* (MS, Brasil, 2019).



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul

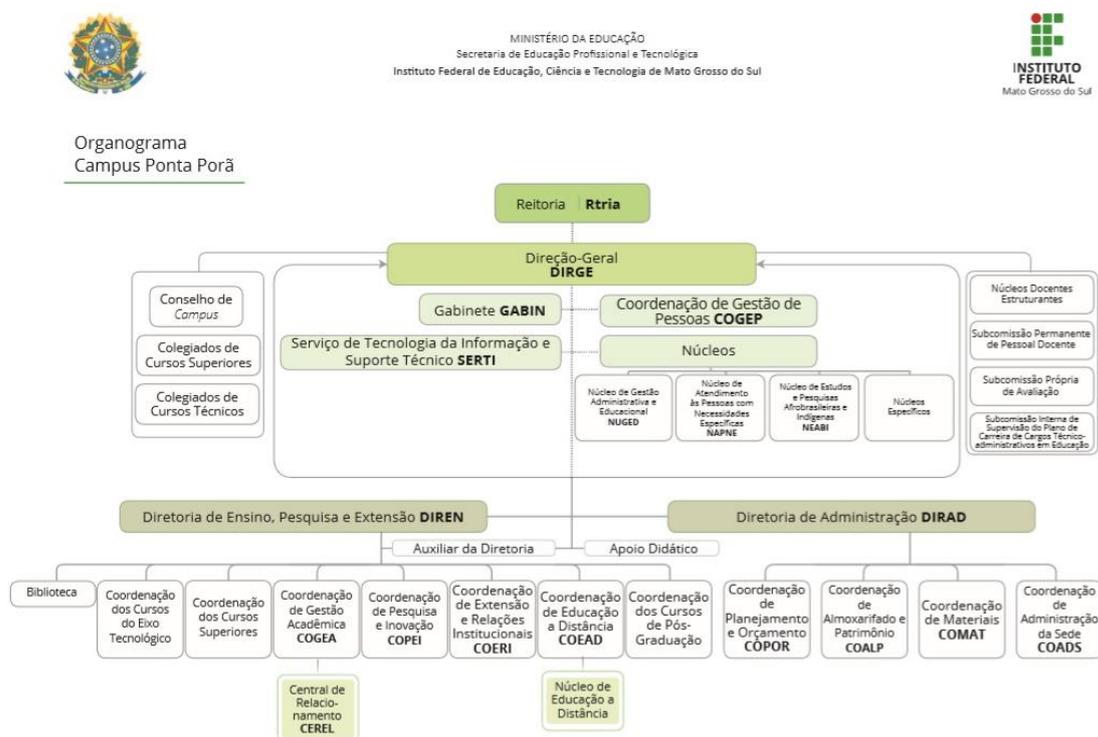


Organograma
Campus Nova Andradina



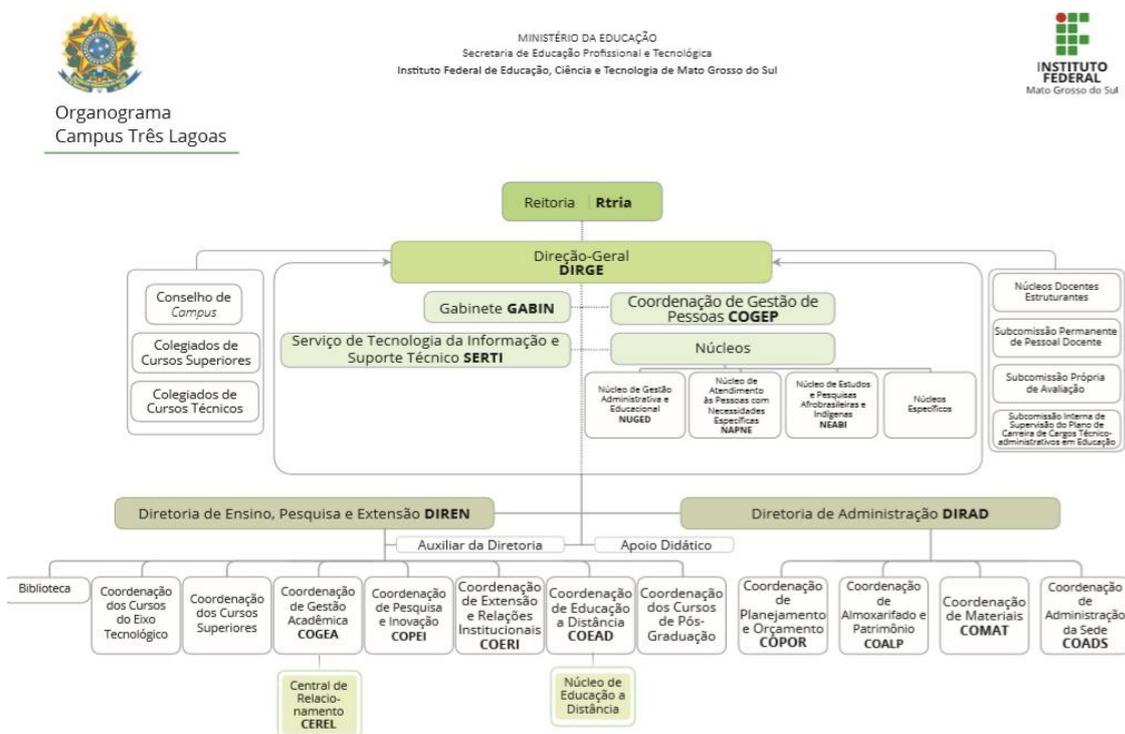
Fonte: IFMS (2019, *online*).

Organograma *Campus Ponta Porã* (MS, Brasil, 2019).



Fonte: IFMS (2019, *online*).

Organograma *Campus Três Lagoas* (MS, Brasil, 2019).



Fonte: IFMS (2019, *online*).