

Eliana Ramos de Sousa

**PERFIL E REALIDADE LABORAL DO SECRETÁRIO
EXECUTIVO NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES
PÚBLICAS FEDERAIS BRASILEIRAS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para à obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.
Orientador: Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo

**Florianópolis
2014**

S725p Sousa, Eliana Ramos de

Perfil e realidade laboral do secretário executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras / Eliana Ramos de Sousa; orientador, Pedro Antônio de Melo. - Florianópolis, SC, 2014.
200 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Secretário executivo. 2. Perfil profissiográfico. 3. Competências requeridas. 4. Competências praticadas. 5. Universidades federais. I. Melo, Pedro Antônio de. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 35

Eliana Ramos de Sousa

**PERFIL E REALIDADE LABORAL DO SECRETÁRIO
EXECUTIVO NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES
FEDERAIS PÚBLICAS BRASILEIRAS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de fevereiro de 2014.

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Coordenador

Banca Examinadora:

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. César Augusto Tibúrcio da Silva, Dr.
Universidade de Brasília

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.
UNISOCIESC

Profa. Alessandra de Linhares Jacobsen, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Simone Portella Teixeira de Mello, Dra.
Universidade Federal de Pelotas

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus, que me deu o dom da vida e a sabedoria para chegar até aqui. A Santa Terezinha (anjo da guarda), que me acompanha todos os dias nesta caminhada, me protegendo e fortalecendo para enfrentar os desafios do dia a dia.

As minhas filhas Milena Ramos Henriques, Mirela Ramos Henriques, Bruna Ramos Henriques e Bárbara Ramos Henriques, que me dão o sentido maior para viver, sem elas não teria tido a força e a coragem para vencer todos os obstáculos da minha vida.

Em especial a minha querida neta Flora Ramos Henriques, que nasceu durante meu processo de aprendizagem, trazendo alegrias e iluminando nossos dias com a pureza da sua alma divina.

Aos meus pais Oliveiros da Silva Ramos (*in memoriam*) e minha querida mãezinha Neide Rodrigues Ramos, meu porto seguro, a quem devo a minha vida, me conceberam e me criaram, tornando a pessoa que sou hoje.

Aos meus irmãos, Rene Ramos de Sousa, Gleides Ramos de Sousa, Romes de Sousa Ramos, Brunio de Sousa Ramos e Glenda de Sousa Ramos, pelo apoio e amor incondicional.

Ao Prof. Pedro Antônio de Melo, por desde o primeiro momento acreditar no meu potencial, me aceitando como sua orientada e me incentivando a vivenciar o mundo acadêmico através de pesquisas, estágio docência, colóquios, um verdadeiro mestre ensinando seu discípulo.

A Professora mais querida do PPGAU, Profa. Alessandra, pela atenção, disposição e valiosas observações, sempre nos atendendo com carinho e um sorriso.

Ao Prof. Cesar Augusto Tibúrcio da Silva, por me abrir as portas para o mundo acadêmico na minha Instituição de origem, a Universidade de Brasília, no Curso de Especialização em Gestão Universitária.

Aos Professores Raphael Schlickmann e Simone Portella Teixeira Mello pelas valiosas contribuições para a maturação deste trabalho científico.

Aos meus amigos de Brasília e familiares, em especial minha querida avó materna Floripedes Rodrigues de Sousa, sempre presentes na minha vida, mesmo a distância, dando apoio e estímulos para continuar.

Aos amigos do mestrado, que em tão pouco tempo se tornaram tão importantes na minha vida e nesse processo de aprendizado pela

companhia, força, as alegrias que passamos juntos e o incentivo como colegas de turma.

Aos meus amigos em especial Rodrigo Serpa pelo seu apoio emocional, espiritual, em todas as horas, Juliana Schulz, Márcia Mafra, Luis Sérgio, Julio Ornellas, Elisa Paula, Susany Perardt, Rosane Jacques, Flora Moritz que estiveram até o fim da minha jornada, apoiando, incentivando, me ajudando de alguma forma e não deixando desanimar em nenhum momento, lhes devo minha gratidão.

Aos amigos queridos do IFSC – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina, que sempre me receberam de braços abertos nesta cidade maravilhosa que é Florianópolis, Sandra Lorenzi, Fernando Mussoi, Walquiria Martins, Raquel Lilian me acolhendo nos momentos que mais precisei.

E um agradecimento especial aos colegas do Fórum do CONSUB – Congresso dos Secretários das Universidades Brasileiras e a todos os secretários executivos das universidades pesquisadas, por colaborarem com este estudo, sem eles não teria realizado esta pesquisa.

Somos TODOS energia, distribuídos em níveis tróficos relacionados por simbiose. O UM no TODO, o TODO no UM. Eis o legado às gerações futuras, garantir a incrível biodiversidade da qual fazemos parte.

(Carvalho Junior)

RESUMO

Este trabalho é resultado de um estudo sobre servidores que exercem o cargo de secretário executivo nas universidades públicas federais do Brasil. O objetivo geral foi analisar o perfil e as competências requeridas para o cargo de secretário executivo nas universidades, baseando a identificação de tais competências na respectiva descrição contida no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Os objetivos específicos incluíram a descrição do perfil profissiográfico, a sua realidade laboral, bem como a identificação das competências requeridas e as praticadas nas universidades federais selecionadas por regiões brasileiras. A base teórica aplicada para nortear a pesquisa buscou autores que tratam sobre o conceito de competências, o conceito de perfil profissiográfico, e, em relação a evolução da profissão de secretário executivo. A abordagem metodológica foi a qualitativa, com uma análise descritiva do grupo amostrado. O estudo foi realizado a partir dos dados coletados por meio de questionários aplicados aos secretários no âmbito de 12 universidades escolhidas por acessibilidade, nas 5 regiões do Brasil. Na **análise dos dados, ficou evidenciado que, as** competências requeridas para o exercício do cargo descritas no PCCTAE, são diferentes das praticadas em algumas categorias. Os resultados apontaram para a necessidade de um mapeamento do perfil profissiográfico, com o propósito de compreender *o gap* entre as competências profissionais e institucionais e determinar quais são as essenciais para o desenvolvimento institucional dos secretários executivos, e com isso, auxiliar na implantação do Decreto nº 5.707/06 que dispõe sobre a gestão baseada em competências.

Palavras-chave: Secretário executivo. Perfil profissiográfico. Competências requeridas. Competências praticadas. Universidades federais.

ABSTRACT

This paper is the result of a study about secretarial professionals who work in federal public universities of Brazil. The overall objective was to analyze the profile and competences required by the post of executive secretary in universities, based on the description contained in the Career Plan for Technical and Administrative Posts in Education (PCCTAE, the Portuguese abbreviation), which sets out the institutional requirements for the post. The specific objectives included the description of the profession profile, work routine, as well as the identification of required and practiced competences in federal universities selected by Brazilian regions. The theoretical framework was based on the concepts of competences, post profile, and development of the executive secretary profession, as defined by authors who have been studying these issues. The methodological approach was a qualitative one, with an exploratory and descriptive analysis of the sampled group. The study was carried out upon data collected through questionnaires applied to secretaries from 12 universities selected by accessibility in the five regions of Brazil. The analysis of the collected data showed that the competences required for the post listed in the PCCTAE are different from those practiced by secretaries in some categories. The results of this study pointed to the need for a mapping of the actual profession profile, in order to understand the gap between professional and institutional competences and determine which ones are essential for the development of executive secretaries, and thus contribute to the implementation of Decree no. 5707/06, which regulates competence-based management.

Keywords: Profissiográfico profile. Required competences. Practiced competences. Federal university. Executive secretary.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização	49
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade dos Secretários Executivos.....	117
Gráfico 2 – Sexo.....	118
Gráfico 3 - Tempo de exercício no cargo de secretário executivo	119
Gráfico 4 - Conhecimento linguístico do SE por região geográfica....	121
Gráfico 5 - Formação do secretário executivo	122
Gráfico 6 - Áreas de formação do Secretário Executivo	123
Gráfico 7 - Áreas de atuação dos secretários executivos nas universidades.....	128
Gráfico 8 - Número de pessoas coordenadas pelo secretário na universidade	130
Gráfico 9 - Implantação do Decreto 5.707/06 sobre gestão por	145

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de competência por diversos autores	47
Quadro 2 - Competências para o Profissional	50
Quadro 3 - Competência individual	51
Quadro 4 - Principais componentes organizacionais de uma política de pessoal para as universidades	59
Quadro 5 - Evolução do desenvolvimento da profissão de secretariado	65
Quadro 6 - Evolução da profissão de secretário ao longo das décadas.	65
Quadro 7 - Classificação Brasileira de Ocupações – CBO	70
Quadro 8 - Perfil do Profissional Secretário Executivo	71
Quadro 9 - Quantidade de vagas ocupadas pelo cargo de SE nas UFs..	87
Quadro 10 - Universidades escolhidas por acessibilidade nas 5 regiões do Brasil.....	90
Quadro 11 - Universidades Públicas Federais da Região Norte.....	106
Quadro 12 - Universidades Públicas Federais da Região Nordeste	108
Quadro 13 - Universidades Públicas Federais da Região Sudeste	110
Quadro 14 - Universidades Públicas Federais da Região Sul	112
Quadro 15 - Universidades Públicas Federais da Região Centro-Oeste	115
Quadro 16 - Demonstrativo da expansão das universidades federais .	120
Quadro 17 - Formação acadêmica do secretário executivo	125
Quadro 18 - Relação de Cursos de capacitação do SE.	126
Quadro 19 - Perfil profissiográfico do Secretário Executivo.	131
Quadro 20 - Comparativo por Região das atividades que mais desempenham e as atividades que menos desempenham nas universidades.....	150
Quadro 21 - Comparativo das percepções do SE sobre as competências requeridas para o cargo.....	156
Quadro 22 - Comparativo das competências do SE requeridas/ praticadas e que deseja adquirir no exercício do cargo	158
Quadro 23 - Comparativo das competências praticadas pelos SE em consonância com o conceito de CHA.....	160

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais desafios enfrentados no cotidiano de trabalho do SE	135
Tabela 2 - Competências que o SE pratica.....	137
Tabela 3 - Competências que o secretário executivo deseja adquirir ou melhorar.....	142

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBO – Classificação Brasileira de Ocupações
CIUO – Classificação Internacional Uniforme de Ocupações
CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
DASP – Departamento de Administração dos Servidores Públicos
DOU – Diário Oficial da União
DRT – Delegacia Regional do Trabalho
ENAP - Escola Nacional de Administração Pública
FENASSEC - Federação Nacional das Secretárias e Secretários
GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GG – Grande Grupo
GP – Gestão de Pessoas
IES – Instituição de Ensino Superior
IFES – Instituição Federal de Ensino Superior
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LDB – Lei das Diretrizes e Bases da Educação
MEC – Ministério da Educação
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
ONU – Organização das Nações Unidas
PCC – Plano de Cargo e Carreira
PCCTAE – Plano de Cargos da Carreira do Corpo Técnico-Administrativo em Educação
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PDIC – Plano de Desenvolvimento Institucional da Carreira
PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PUCRCE – Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
QRSTA – Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos
REUNI - Programa de apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RH – Recursos Humanos

SEGES – Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do
Planejamento, Orçamento e Gestão
UFBA - Universidade Federal da Bahia
UNILAB – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia
Afro-Brasileira
UFCG – Universidade Federal de Campina Grande
UFF – Universidade Federal Fluminense
UFOPA - Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPEL - Universidade Federal de Pelotas
UFPR - Universidade Federal do Paraná
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
UFT – Universidade Federal de Tocantins
UFU – Universidade Federal de Uberlândia
UnB – Universidade de Brasília
UFs – Universidades Federais
TAEs - Técnico-Administrativos em Educação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	25
1.1 TEMA PROBLEMA	28
1.2 OBJETIVO GERAL	29
1.2.1 Objetivos Específicos	30
1.3 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA	30
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	32
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	33
2.1 A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO	33
2.1.1 A Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão	38
2.1.2 Gestão Universitária	40
2.2 RECURSOS HUMANOS	42
2.2.1 Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	44
2.2.2 Gestão por competências	46
2.2.3 Carreira Versus Profissão	54
2.3 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	57
2.3.1 PCCTAE e PDIC	61
2.4 HISTÓRICO SOBRE O SECRETÁRIO EXECUTIVO.....	64
2.4.1 Reflexões sobre a Profissão do Secretário	66
2.4.2 O Perfil do Secretário Executivo	72
2.4.3 A Formação em Secretariado Executivo	76
2.5 O SECRETÁRIO EXECUTIVO NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS BRASILEIRAS	79
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	83
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	83
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	85
3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	86
3.4 POPULAÇÃO E A AMOSTRA	87
3.5 SOBRE A COLETA DE DADOS	91
3.6 SOBRE O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	92
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	94
3.8 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DE TERMOS E VARIÁVEIS DA PESQUISA	95
3.8.1 Definição Constitutiva de Termos e Variáveis	96
3.8.2 Definição Operacional das Variáveis	97
3.9 ANÁLISE DOS DADOS	100
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	105

4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL PROFISSIONAL DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS BRASILEIRAS.....	116
4.1.1 Tempo de exercício da profissão.....	119
4.1.2 Conhecimento linguístico do Secretário Executivo.....	120
4.1.3 Formação do secretário executivo.....	122
4.2 CONHECENDO A REALIDADE LABORAL E O EXERCÍCIO DAS FUNÇÕES DE SECRETARIADO NAS UNIVERSIDADES..	127
4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS E AS PRATICADAS NO EXERCÍCIO DO CARGO DE SECRETÁRIO EXECUTIVO NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS.....	148
4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA.....	154
5 CONCLUSÃO.....	163
REFERÊNCIAS.....	167
APÊNDICE A - Declaração de Consentimento.....	189
APÊNDICE B - Instrumento de Coleta de Dado - Questionário..	191
APÊNDICE C - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.....	197
ANEXO A - Modelo de Edital de Concurso Público para Provimento do Cargo de Secretário Executivo numa Universidade Federal.....	199

1 INTRODUÇÃO

A partir de políticas e ações implantadas pelo Governo Federal, entre os anos de 2003 a 2012, houve uma grande expansão da educação superior tecnológica e no número de universidades federais no País, possibilitando o crescimento no número de instituições de ensino superior e maior acesso à educação (SOARES, 2013). Segundo Melo (2002, p. 96), “o conjunto de investimentos do Governo nas Universidades Federais indica, de certa forma, o reconhecimento do papel diferenciado e relevante das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no sistema educacional do País”.

Foram criadas 18 novas universidades com estruturas multicampi, em diversas regiões do Brasil e implantados diferentes programas (de formação continuada, ensino à distância, Universidade Aberta e mestrado profissional) (SOARES, 2013). A responsabilidade e o compromisso social em apontar soluções para os problemas ambientais e de desenvolvimento econômico sustentável, faz com que as universidades passem a desenvolver uma diversidade de projetos e inovações em várias áreas do conhecimento, como forma de estreitar suas relações com a sociedade e a universidade.

Em decorrência dos avanços tecnológicos, e com o desenvolvimento das novas instituições públicas e as constantes mudanças organizacionais, tornou-se uma necessidade cada vez maior das universidades terem recursos humanos qualificados tanto em relação às competências e habilidades para desenvolver atividades internamente, quanto para os fins a que a universidade se propõe, para atender as demandas do mercado de trabalho e da sociedade. No entendimento de Francisco (2012, p. 18), cabe a universidade, “a corresponsabilidade” na formação de novos gestores, profissionais com perfil competente e ético para enfrentar as novas demandas advindas de vários setores da sociedade.

De acordo com Amatucci (2000, p. 26), “as instituições de ensino têm interesse que seus formandos encontrem colocações no mercado, de maneira que, buscam elaborar seu perfil profissiográfico em consonância com o que acontece nas organizações”. Na elaboração do projeto pedagógico para aprovação de cursos de graduação, pelo Ministério da Educação (MEC), este é um dos itens exigidos, que devem constar nos currículos dos cursos ofertados pelas Instituições de Ensino, e definidos de acordo com a demanda exigida pelo mercado ou região de sua abrangência.

A escolha de uma profissão, segundo Francisco (2012), é muito importante na vida de qualquer pessoa, pois num contexto organizacional, há que se considerar, segundo Machado (2003, p. 52), o impacto que o trabalho exerce sobre o indivíduo, pois “constantemente se sobrepõem interações do indivíduo com diferentes grupos, com o seu trabalho e com a organização”. Neste sentido, entende-se que as profissões deveriam ser constantemente pensadas e atualizadas para a formação do profissional que as Instituições de Ensino desejam formar.

As organizações públicas cumprem suas funções, quando buscam maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade. Do ponto de vista substantivo, elas exigem modelos diferenciados de gestão, pois os pressupostos de organização, funcionamento e propósitos são distintos, conforme sinaliza Bergue (2011). Segundo este autor, essencialmente, elas diferem em objetivos e se aproximam quanto aos sistemas de gestão.

Neste aspecto, Carvalho et al. (2012, p. 75) afirmam que “[...] a eficácia da gestão está diretamente relacionada ao perfil do ocupante do cargo, que se negligenciado compromete o atendimento das demandas da sociedade”.

As pesquisas de Bíscoli e Cielo (2004, p. 13), apontam que as organizações do futuro “estão exigindo uma postura gerencial condizente com as inovações rápidas em termos de tecnologias, estratégias, comportamento humano e relacionamentos interorganizacionais”. Portanto, como diz Silva (2012, p. 27), “é de suma importância que as organizações sejam flexíveis, dinâmicas e consigam detectar e se adequar às futuras necessidades e expectativas das pessoas que dela fazem parte”.

O setor público vem acompanhando esse movimento, adotando políticas de pessoal e modelos que estimulam a inovação na Administração Pública, um dos modelos, por meio do Decreto-Lei nº 5.707/06 (BRASIL, 2006a), é a gestão por competências. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) foi instituída pelo Governo Federal para todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, sendo o sistema de gestão por competência, um dos instrumentos para a implementação dessa política, com o intuito de identificar as competências individuais e institucionais dos servidores públicos (BRASIL, 2006a).

A gestão por competências surge como uma alternativa de gestão flexível e empreendedora, que possibilita melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos, segundo Guimarães et al. (2009).

No contexto organizacional onde se estrutura a gestão nas universidades na atualidade, fazem-se alguns questionamentos: que competências profissionais são relevantes, essenciais e necessárias para atender as exigências da sociedade e as demandas internas das instituições de ensino superior atualmente? Qual o perfil deste profissional? Carbone et al. (2006) explicam que, além da identificação das competências necessárias à estratégia organizacional, é importante a realização do mapeamento de competências, pois pressupõe inventariar na organização, o propósito de identificar o *gap*, ou a lacuna, entre as competências necessárias e as já existentes na organização.

Segundo Guimarães et al. (2009, p. 142), “as universidades devem priorizar o desenvolvimento de competências, habilidades, valores e conhecimentos em função dos novos saberes que se produzem e que exigem um novo perfil profissional”. Precisam estar atentas, pois são exigidos atualmente pela sociedade, novos modelos de administração, buscando-se “organizações mais flexíveis, descentralizadas e receptivas à inovação” (ROESCH, 2009, p. 28).

Grillo (1996, p. 19), na década de 1990, tinha uma preocupação quanto ao desenvolvimento das pessoas na universidade, dizia que o “pessoal técnico-administrativo de uma instituição universitária precisava ter conhecimentos especializados, para exercer as múltiplas funções de apoio, exigidas por uma organização dessa natureza”, pois sabia da importância em se ater aos problemas que afetavam as pessoas que trabalhavam nas universidades, e buscava soluções para incentivar “aqueles que tinham vontade de progredir na organização que escolheu para dedicar todo o seu esforço e a sua inteligência”.

Ainda, de acordo com Grillo (1996, p. 27), de “todos os investimentos realizados pela universidade, são os recursos humanos que asseguram o retorno mais imediato”, seja em época de progresso ou em momentos de crise, quando “a criatividade e a competência são capazes de reverter situações aparentemente irreversíveis”. Segundo Melo (2008, p. 253) “a qualificação dos técnicos, professores e pesquisadores é a razão principal do desempenho das instituições. Somente uma universidade que investe na formação de seus cérebros pode interagir com sucesso, tornando possível a criação contínua de novos saberes”.

No contexto organizacional das universidades, em 2005, foi regulamentado pela Lei nº. 11.091/05 (BRASIL, 2005a) o Plano de Carreira do Corpo Técnico-Administrativo em Educação (PCCTAE), nas IFES, onde o corpo administrativo passa a ser chamado de Técnico-Administrativo em Educação (TAE), e a carreira estruturada em cinco

níveis de classificação: A, B, C, D e E, sendo a letra “E” para os cargos com nível superior, e os servidores públicos ingressam numa carreira pública por meio de concurso público.

Com o propósito de acompanhar e trazer novas perspectivas de desenvolvimento para o servidor público nas IFES, que estava no final de carreira, incentivando a capacitação e qualificação dos servidores, além de diagnosticar as condições de trabalho do quadro funcional existentes na Instituição, foi instituído o Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006b), com as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira (PDIC). A estrutura de carreira foi composta por vários cargos e funções, um deles, o cargo de Secretário Executivo (BRASIL, 2005a), foi escolhido como objeto de investigação neste estudo.

1.1 TEMA PROBLEMA

A atividade secretarial está demonstrada na Tabela de Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) e foi reconhecida no Brasil em 1987. Segundo informações encontradas no site do Ministério do Trabalho, está entre os cinco Grandes Grupos (G.G.) que definem as ocupações por ordem de competências. Este grande grupo compreende as ocupações, cujos principais requisitos para seu desempenho exigem conhecimentos profissionais de alto nível e experiência em matérias de ciências físicas, biológicas, sociais e humanas (MTE, 2013).

Várias têm sido as temáticas abordadas a respeito do profissional de Secretariado no campo das competências e habilidades e, em função de mudanças na natureza das ocupações, uma vez que a profissão de secretário executivo foi apontada pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 1987, dados divulgados pela (<http://www.fenassec.com.br/>), como uma das profissões que mais cresciam no mundo.

Pesquisas realizadas nos últimos anos pelos autores Durante, Lasta e Santos (2008, 2009, 2010); Neiva e D’elia (2011); Nonato Junior (2009); Cielo (2003); Lasta (2011); Tagliari e Durante (2009), Ragazzi (2011) confirmam que os estudos sobre o secretário executivo são relevantes, pois demonstram que é uma profissão que tem passado por profundas transformações, advindas da incorporação deste profissional na gestão de processos organizacionais, deixando de ser visto apenas como executor de tarefas ou elemento de apoio executivo para se tornar um gestor, por incluir em seu perfil planejamento, controle e liderança.

Considerando que a profissão de secretário executivo, vem demonstrando no mercado de trabalho uma atuação mais efetiva em função das competências e habilidades e, conquistando cada vez mais espaço, também, no âmbito das universidades públicas federais brasileiras, exercendo atividades voltadas para a gestão universitária, atuando como intermediário entre Administrações Superiores, Chefias de Departamento, Coordenações de Cursos de Graduação e Pós-Graduação, discentes e a comunidade em geral. Neste aspecto, pretendeu-se, num primeiro momento, conhecer a realidade atual, onde estava inserido o profissional de secretariado executivo no âmbito das universidades públicas federais brasileiras, isto é, conhecer o seu perfil, suas competências e habilidades para desenvolver a função e os setores de atuação dos secretários executivos nas universidades, Centros, Departamentos, Secretarias, Direção e Reitoria.

A busca de respostas para os questionamentos expostos nesta pesquisa passa pela análise das competências requeridas para o exercício do cargo, comparando-se com o que foi estabelecido na descrição do cargo no PCCTAE, em 2005, em que áreas estão atuando mais e em quais setores da universidade estão lotados.

Diante desse contexto, e, considerando os estudos recentes sobre as novas competências dos secretários executivos, as mudanças no perfil, os cursos de formação na área e a necessidade de se alinhar estrategicamente a gestão de pessoas por meio da gestão por competência, é importante definir qual o perfil é mais adequado para a realização de determinada função nas universidades e identificar, neste caso, quais as competências requeridas para o exercício do cargo de secretário, tendo como base a descrição do cargo no PCCTAE (BRASIL, 2005a).

Para tanto, faz-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual o perfil e as competências requeridas e praticadas para o exercício do cargo de secretário executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras?

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar o perfil e as competências requeridas e praticadas no exercício do cargo de secretário executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras.

1.2.1 Objetivos específicos

- a) Identificar o perfil profissiográfico dos secretários executivos nas universidades públicas federais brasileiras;
- b) conhecer a realidade laboral e o exercício das funções de secretário executivo nas universidades e;
- c) identificar as competências requeridas e as praticadas no exercício do cargo de secretário executivo nas universidades públicas federais brasileiras.

1.3 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

Considerando o atual momento de expansão das universidades, as transformações estruturais e organizacionais que passaram nesses últimos anos, onde os desafios de gestão tornaram-se mais complexos, justifica-se este estudo, na busca pela eficácia da gestão universitária, mesmo que na dimensão técnica de provimento de um cargo da esfera pública que é o de secretário executivo.

A importância, oportunidade e viabilidade de um tema de pesquisa são vistos como fundamentais para o desenvolvimento de qualquer trabalho de pesquisa científica. Na prática, espera-se, inicialmente, que o estudo atenda uma demanda específica administrativa e técnica para futuro dimensionamento do cargo de secretário executivo, visando à adequada alocação das vagas disponíveis para futuros concursos públicos nas universidades, de acordo com as necessidades institucionais previstas no PDIC e, sobretudo, para contribuir para um melhor aproveitamento das competências deste profissional, em diversos setores e departamentos das universidades públicas federais brasileiras, que demandem por um gestor ou um profissional multifuncional e proativo.

Portanto, a importância de se estudar as atividades desenvolvidas pelo secretário executivo nas universidades públicas federais, propaga-se no contexto prático do desenvolvimento Institucional, por clarificar as mudanças ocorridas desde a implantação do PCCTAE, até o processo de implantação das normas e política de pessoal estabelecida pelo Decreto nº 5.707 em 2006 (BRASIL, 2006a), que versa sobre a gestão por competências na Administração Pública.

Segundo Vergara (2007), o tempo é um elemento ativo do processo de desenvolvimento, daí a importância de se verificar também quais as principais mudanças ocorridas no perfil e na atuação dos secretários executivos, diante das demandas da sociedade.

A relevância deste estudo traduz-se no acompanhamento e evolução da profissão de secretário executivo, pois tem tido uma relevância fundamental nas organizações públicas e privadas em razão das atribuições que perpassam diretamente por sua capacidade de participação nos diversos processos organizacionais, exigindo uma postura mais autônoma em relação às práticas diárias e a valorização do seu papel multifuncional, o que também o valoriza, e, o diferencia perante o mercado de trabalho. Segundo apontam (DURANTE; SANTOS, 2009, p. 17), “podendo, pelas habilidades e competências que possui, assumir funções de assessor, gestor, empreendedor e consultor, sendo considerado ainda, como agente capaz de desempenhar uma ampla variedade de papéis dentro da organização”.

O secretário executivo vem se destacando como uma das profissões mais procuradas na atualidade, pois faz parte das 10 carreiras de nível superior, com maior expansão de vagas no Brasil. A profissão aparece entre as cinco áreas que responderam por mais de 40% dos postos de trabalho de nível superior criados no País, segundo apontou pesquisa do IPEA. Na prática, isso equivale a cada 100 novos empregos, que 40 são destinados aos profissionais: analistas de TI, enfermeiros, profissionais de relações públicas e publicitários, secretários executivos e farmacêuticos (FENASSECC, 2013).

A pesquisa foi viável de ser realizada, pois os dados encontrados em trabalhos anteriores ajudaram na confecção da fundamentação teórica, o tempo foi suficiente para o desenvolvimento da pesquisa, além da facilidade em se obter os dados devido à integração desta autora no contexto da gestão universitária, por ocupar o cargo de secretária executiva de uma universidade pública federal e sua experiência ao longo de 33 anos na função.

Tendo em vista a necessidade de contribuir com as pesquisas na área administrativa e acadêmica de um Mestrado Profissional, a pesquisa torna-se oportuna, pois além de investigar a realidade dos secretários executivos, no contexto das universidades públicas federais brasileiras e as possíveis mudanças ocorridas no seu perfil (comportamental, organizacional), possibilita, trazer elementos para uma revisão da carreira dos TAs na Administração Pública, sobre a temática das competências individuais, profissionais, necessárias para atender as estratégias das IFES, o que se espera da política nacional de pessoas instituída pelo Governo Federal.

O tema ao ser tratado como originalidade foi no sentido de potencializar o profissional secretário executivo, quanto às novas competências relacionadas à gestão secretarial em estudo, as

características do seu perfil profissiográfico e o fato de até o presente momento, embora exista uma vasta discussão sobre este tema, casos similares encontrados nas leituras realizadas em artigos, periódicos, revistas de gestão e secretariado, não há nenhum estudo que tenha verificado o gap entre as competências requeridas para o exercício do cargo de secretários executivos, e a ocupação de cargos nas universidades públicas federais em função de suas competências, por região. Vale ressaltar que a implantação da gestão por competência, por meio do Decreto nº 5.707/06 (BRASIL, 2006a) continua em processo de desenvolvimento em algumas instituições, e por isso esta pesquisa pode ser considerada original.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta pesquisa está organizada em cinco capítulos. Descreve-se no capítulo 1: Introdução, Objetivo Geral e Específico, Justificativa e Estrutura da Pesquisa.

No capítulo 2 buscou-se, na fundamentação teórica a revisão da literatura autores que discutem a importância do profissional Secretário Executivo, seu perfil, habilidades, competências e as inovações na área de gestão de pessoas, políticas de gestão, o dimensionamento no contexto organizacional das universidades públicas federais brasileiras e o compromisso social que estas instituições devem ter para com seus grupos de profissionais diante das mudanças organizacionais ocorridas no início deste século.

No Capítulo 3, a metodologia trata de descrever como será desenvolvida esta pesquisa e no Capítulo 4, serão apresentadas a análise e discussão dos resultados. E por fim, no Capítulo 5, a conclusão do estudo, seguido das referências bibliográficas analisadas durante a pesquisa, apêndices e anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo são apresentados conceitos teórico-empíricos, importantes para a compreensão do tema, por meio dos seguintes tópicos: a universidade como organização, recursos humanos, gestão e desenvolvimento de pessoas, gestão por competências, carreira versus profissão, políticas de gestão de pessoas na administração pública e o profissional de secretário executivo.

o grande desafio das organizações é estimular a participação e o comprometimento de seus trabalhadores, buscando compatibilizar e interligar os objetivos da organização com os objetivos pessoais e profissionais dos trabalhadores. Portanto, a garantia de perpetuação de uma organização não está apenas na escolha do melhor modelo de gestão a ser seguido, mas, também, na cultura organizacional, onde empregador e empregado trabalhem em sintonia para sucesso coletivo, institucional e pessoal (KRAUSZ, 1999 *apud* BIAGE, 2012, p. 39).

2.1 A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO

Traz-se neste capítulo o significado e o entendimento sobre universidades, na visão de diversos autores que estudam o assunto, sejam elas públicas ou privadas. O tema aborda a universidade contemporânea e também os desafios que essa instituição enfrenta e enfrentará no futuro.

Na visão de Melo (2002, p. 18), as universidades neste início do terceiro milênio:

enfrentam uma série de exigências no que tange à redefinição de seus princípios e finalidades, dificilmente experimentados durante seus mais de oito séculos de história com possíveis implicações na sua atual estrutura e posicionamentos frente as demandas sociais emergentes.

Seguindo o entendimento de Melo (2002), os desafios que a universidade contemporânea enfrenta para o século XXI, no mundo

globalizado onde predomina a comunicação eletrônica, tem sido acompanhar as transformações organizacionais na mesma velocidade em que acontecem. Quando se encontra a solução para um determinado problema, este já está ultrapassado. Com as mudanças ocorridas nos planos econômicos e o desenvolvimento tecnológico da informação e da comunicação, as universidades tiveram a necessidade de se adaptarem as mudanças, expandindo, ampliando sua visão, reafirmando sua missão e ou se voltando a produção de múltiplos conhecimentos.

Segundo Buarque (2003, p. 3):

o mundo, no início do século XXI, passou por uma imensa desarticulação ideológica incluiu uma enorme dissociação política e desigualdade social. Frente a essas transformações, a universidade ainda representa patrimônio intelectual, de independência política e crítica social. Neste sentido a universidade é a instituição mais bem preparada para reorientar o futuro da humanidade.

Na opinião de Melo (2002, p. 19), “muitos são os críticos das universidades, principalmente das mantidas pela sociedade, as públicas”. São vistas por alguns, como retrógradas e ineficientes, enquanto outros a veem “ultrapassada para os padrões modernos, carecendo de reforma, por não perceberem os problemas da sociedade e se comportarem como verdadeiras ilhas de conhecimento”; já, os que a veem como “um suporte fundamental para o desenvolvimento do potencial humano, científico e tecnológico do qual a sociedade não poderá prescindir”.

Abraham Flexner (*apud* Kerr, 2005, p. 20, 28); Santos (2005) imaginaram a universidade como um organismo vivo, “onde as partes e o todo estão indissociavelmente ligados”, devido às complexidades de sua natureza, composta por pessoas que detém e buscam o conhecimento, regida por leis, regimentos e seguindo planos, diretrizes e normas. De acordo com Santos (2005), a universidade desde os tempos remotos do conhecimento escondido a sete chaves pelos monges nas igrejas, continua em (re) construção, seja ensinando a fazer, pesquisando o saber ou levando (o aprender), ou seja, levando o conhecimento para fora das salas de aula.

Kerr (2005) a definiu como uma “multiversidade”, ou seja, uma universidade realmente moderna, mas que se “baseia em muitas correntes da História, como os humanistas, os profissionais e os cientistas que têm suas raízes na Antiguidade”. Afirma que “as

universidades estão entre as mais conservadoras de todas as instituições, em seus métodos de gestão e conduta e têm tendência a permanecer deste modo” (KERR, 2005, p. 26).

Segundo Kerr (2005, p. 19, 28), a multiversidade não é igual ao pensamento de Flexner, como sendo um organismo onde o todo é ligado, mas sim, que “muitas partes podem ser-lhe acrescentadas ou subtraídas com poucas consequências para o todo ou até mesmo sem que isso seja notado”. A universidade se assemelha a uma série de processos que produzem vários resultados, cuja integridade é mantida por meio de recursos financeiros e normas administrativas.

A multiversidade, na concepção de Kerr (2005), é compreendida como uma instituição multifuncional, pois:

não é, uma única comunidade, mas várias: a comunidade dos alunos da graduação e dos pós-graduandos, dos humanistas, dos cientistas sociais e dos cientistas das exatas, das escolas profissionais, comunidade de todos os profissionais não acadêmicos e dos administradores. Alcança até os ex-alunos, legisladores, agricultores, empresários os quais relacionam com uma ou mais dessas comunidades (KERR, 2005, p. 28).

Buarque (2003, p. 03) tem a mesma visão de Kerr (2005) de que não houve grandes mudanças estruturais nas universidades nos últimos mil anos, que seu papel pouco mudou, no entanto, aponta para “a realidade da situação social do mundo, bem como os avanços dinâmicos, em termos de informação, conhecimento e novas técnicas de comunicação e educação, evidenciando a necessidade de uma revolução no conceito de universidade”.

A universidade pode ser pensada como um sistema de governo, ou cidade-estado, que deve ser administrada como uma organização complexa, com instâncias de poder hierarquicamente definidas e “vários são os que competem por esse poder” (KERR, 2005, p. 29). Entretanto, como expressa Marcovitch (1998, p. 179) “tudo depende de todos – alunos, professores, funcionários – galáxia que se mexe em movimentos por vezes díspares, contraditórios, opostos”, portanto, não há universidade ideal, que seja um modelo.

No livro intitulado “Os Usos da Universidade” Kerr (2005, p. 129), faz uma análise crítica sobre a educação superior americana desde 1960. O autor relata que “a melhoria da educação superior é um assunto

vivo e abrasivo em muitas universidades” e enfatiza a necessidade “de resolver toda a gama de problemas governamentais, nas universidades”.

Chauf (2003) conceitua a universidade como uma instituição social que exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade, sendo uma prática social, fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, em um princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais. Os autores Borges e Araújo (2001, p. 2), por sua vez afirmam que, o fato das IES serem organizações voltadas para a transmissão e produção de conhecimento, configura um padrão peculiar para a estruturação de suas atividades, o que faz com que a universidade não possa ser vista pela mesma ótica racionalista das iniciativas empresariais.

Já, o entendimento de Melo (2008, p. 247), propõe que a universidade tenha “ações que permitam ir além do desenvolvimento de produtos, serviços e processos [...], pois sua responsabilidade perante a sociedade é muito maior do que simplesmente formar profissionais para atender as necessidades do mercado”.

Para Kerr (2005, p. 93), existe uma aproximação da universidade com a empresa quando afirma que a universidade e os segmentos da indústria, estão se tornando mais parecidos, e justifica, dizendo que “a indústria, com seus cientistas e técnicos, aprende um pouco a respeito da liberdade acadêmica e como lidar com o quadro intelectual, e, o professor pelo menos nas ciências naturais e um pouco nas ciências sociais, adquire as características de um empresário”, pois a universidade se vincula também ao mundo do trabalho, e exemplifica ainda, que, física e psicologicamente, estas palavras se juntam, no sentido de que: “às vezes a indústria chega até um laboratório universitário para extrair as ideias mais novas e, outras vezes, é a universidade que chega até a indústria, por meio de um Instituto de Pesquisa”.

Buarque (2003, p. 16) acredita na “refundação da universidade”, de se transformarem em universidades mais dinâmicas considerando que o conhecimento não seja estático, que o diploma tenha prazo de validade, que a universidade seja permanente, que os cursos sejam sempre atualizados e flexíveis no seu tempo de duração.

Quando Buarque (2003, p. 18) apontava o futuro das universidades, dizendo que a globalização iria eliminar as fronteiras entre as universidades, haveria o intercâmbio entre professores e alunos, e, também o livre acesso de professores e alunos entre as instituições, e que, a universidade deveria ser para todos, não poderia imaginar que

pouco tempo depois tudo isso pudesse acontecer. A partir de 2007, com a expansão do Programa de apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) (BRASIL, 2007), programa de governo que trouxe a expansão do ensino superior no Brasil criou-se universidades federais com estruturas multicampi, entre elas, a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), uma instituição de ensino superior pública e popular. Criada pela lei no 12.029, de 15 de setembro de 2009, e abrange 396 municípios da Mesorregião Fronteira Mercosul – que une 3 (três) estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, e, além da interiorização, a expansão por meio do REUNI, promoveu a internacionalização do ensino superior com a criação da UNILA – Universidade Federal da Integração Latino-Americana em 12 de janeiro de 2010, por meio da Lei nº 12.189 (BRASIL, 2010).

Sob esta perspectiva, destaca-se o entendimento de Beppler (2012) sobre as universidades, que estas se estruturam quando adotam novos métodos de organização e de controle, para garantir a transparência no uso dos recursos públicos. E, se complementam como diz Vargas (2002 *apud* BEPLER, 2012, p. 24) quando defendem o crescimento “como um fator indispensável para o desenvolvimento da educação brasileira, e, assevera que deve existir um planejamento adequado com vistas a manter a eficiência das atividades e o compromisso social”. Essa visão se traduz na aplicação dos recursos públicos que o Governo Federal dispõe para programas como o REUNI (BRASIL, 2007), citado anteriormente, e que de certa forma, promoveu maior acesso a educação superior no País.

A universidade ao ser analisada como uma organização, segundo Bernardes (1984 *apud* Melo, 2002, p. 51), permite a identificação dos componentes existentes em sua estrutura, quais sejam: as pessoas, os meios e os objetivos, que podem ser distribuídos, em três dimensões, e entendidas por ele como:

a tecnologia, onde as atividades pessoais e humanas seriam realizadas com o auxílio de instrumentos, utilizados a partir das habilidades e conhecimentos; a institucional, onde estariam definidos os tipos de hierarquia, as regras, a serem respeitadas; as normas, devidamente padronizadas; e, os demais procedimentos fundamentais à operacionalização da organização; e a expressiva, que se fundamenta na questão

humana, congregando todos os indivíduos que fazem parte da organização (MELO, 2002, p. 51).

Para Collares (2004, p. 02), as universidades “não podem eximir-se de seu papel estratégico de articuladora entre os interesses da sociedade e os interesses das políticas educacionais”. Assim, propõe debates nos meios acadêmicos na intenção que se implante nas universidades uma gestão baseada na participação social. Afinal, “nenhuma instituição educativa tem tanta responsabilidade na aplicação de modelos de gestão do que aquela que cria, teoriza, reproduz e produz esses modelos”.

Após apresentar a conceituação do que vem a ser “universidade” sob a visão de diversos autores, pode-se concluir essa seção com a compreensão de Melo (2002, p. 18), que as universidades “são como valiosos patrimônios sociais, exercendo as funções de ensino, pesquisa e extensão, com o intuito de gerar, sistematizar e transmitir o conhecimento e o saber, preservando e estimulando a produção, criação e difusão cultural, filosófica, científica e artística”.

2.1.1 A Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão

A Lei nº 5.540, promulgada em 28 de novembro de 1968 (BRASIL, 1968), reformulou o ensino superior no Brasil, fixando normas de organização e funcionamento do ensino superior e instituiu, além da departamentalização, a matrícula por disciplina, a pós-graduação, o regime de créditos e o vestibular unificado, além de propor a qualificação de pessoal e incentivar pesquisas, representando um desfecho significativo para a educação brasileira.

A Universidade é uma instituição social que promove a investigação, criação do conhecimento e, o desenvolvimento de habilidades técnicas. O que diferencia a Universidade de Centros Universitários e Faculdades é o tripé entre ensino, pesquisa e extensão. O Art.207 da Constituição Federal (BRASIL, 1988) estabelece que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988).

No contexto da legislação, segundo Mazzilli (2009, p. 10) convive-se no Brasil com dois modelos de instituição de ensino superior: as universidades, que devem atender aos preceitos da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e as instituições de ensino superior que podem formar seus alunos apenas através do ensino,

visando ao aprendizado dos instrumentos para o exercício de uma profissão. De acordo com o autor, o tripé é tarefa institucional efetivada como resultado de ações coletivas e não responsabilidade de cada docente e tem no professor sua principal mediação na relação entre aluno e conhecimento, como uma concretização de projetos institucionais.

No entendimento de Pucci (1991), a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, recai diretamente para a construção de uma universidade pública, com bom nível acadêmico, que seja democrática, e se coloque a serviço dos interesses da sociedade.

O desafio para a universidade, segundo Demo (1999, p. 127) é utilizar “a pesquisa como estratégia de geração de conhecimento e de promoção da cidadania”, pois a sociedade procura na universidade “a esperança de que seja vanguarda do desenvolvimento”, como prestação de contas à sociedade.

Para Collares, Moysés e Geraldi (1999), a pesquisa é um ponto fundamental para a continuidade da educação, tornando-a não apenas um mero conhecimento, mas gerando novos conhecimentos, sendo um processo de aprendizagem mútuo, tanto para o indivíduo que a realiza quanto para a sociedade para a qual está sendo desenvolvida.

A extensão, no pensamento de Tavares (1997), não é uma atividade a parte do ensino e da pesquisa, mas uma aplicação do conhecimento adquirido no desenvolver do estudo da pesquisa, ou seja, constitui-se um fator desencadeador do processo de ensino: o conhecimento já produzido ao ser colocado em prática promove a construção de novos conhecimentos trabalhados no processo ensino, pesquisa e extensão.

No contexto social, as universidades são as incentivadoras da investigação científica e de trabalho de pesquisa, além de levar a extensão às comunidades, direcionando os docentes e alunos do ensino superior a enfrentar desafios e descobrir novas possibilidades, que enriquecem o trabalho docente na medida em que expande seus projetos, dos bancos da universidade para além do campus (BRASIL, 1996a).

Após a Lei nº 9.394 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) ser aprovada em 20 de dezembro de 1996 e destacar no seu artigo 52, que as universidades são instituições pluridisciplinares e de formação dos quadros profissionais de nível superior, o papel da Universidade foi o de contribuir para a preparação da sociedade, por meio da formação de novos perfis profissionais onde um dos enfoques foi a reorganização curricular e didático-pedagógica dos cursos. Houve um aumento expressivo de universidades públicas, registrando um

crescimento de 28%, de 1996 a 2006, segundo dados da pesquisa de Ristoff (2013, p. 10) sobre os 21 anos de Educação Superior no Brasil.

O Decreto nº 6.096/07, de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007), instituiu o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), com o objetivo de criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, para melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existente nas universidades federais. Para sua execução, necessitou-se do envolvimento entre milhares de pessoas e o programa, e o êxito dessa expansão foi levar a educação ao interior e a integração inter-regional entre os estados do País, permitindo aos jovens, mais acesso à educação.

Buarque (2001, p. 68) destaca os cinco desafios que ocorreram no ensino público superior no Brasil, quais foram:

- a) universalização de cada universidade;
- b) viver em um mundo onde não se tem o controle da produção e da transmissão do saber;
- c) permanência do aluno na instituição;
- d) ética;
- e) como levar adiante as mudanças dentro da universidade.

Apesar das vantagens trazidas pelas políticas de expansão do ensino superior ao Brasil e mais acesso à educação, Buarque (2003, p. 32) tinha uma preocupação com relação à formação permanente dos profissionais e a duração flexível dos cursos nas universidades, em função de que as carreiras no mundo de hoje se tornarão obsoletas em poucos anos caso os profissionais não se dediquem a um permanente processo de reciclagem de seus conhecimentos. Falava da urgência da universidade, dispor de um sistema de acompanhamento e formação permanente de seus alunos, que deveria durar até o fim de sua vida profissional.

2.1.2 Gestão Universitária

Em decorrência da demanda competitiva do mercado, devido à grande expansão da educação superior pública nos últimos anos, as instituições de ensino superior, também enfrentam mudanças que afetam internamente as pessoas nas organizações, entre quem decide e quem executa. Surgem, aí, algumas questões cruciais, a saber: Qual a gestão atual, gestão compartilhada ou uma gestão por resultados? Qual

prevalece no serviço público? Enfim, é preciso descobrir como tornar a gestão mais profissional e a estrutura acadêmica mais funcional.

As universidades, assim como as demais instituições de ensino, reivindicam uma nova compreensão administrativa e, com isso, uma nova dimensão avaliativa. Segundo Collares (2004, p. 07), “compreende-se, que não se pode mais avaliar as administrações das instituições de educação superior como administrações organizacionais, à luz das teorias exclusivas da administração em geral”. É preciso levar em conta que as universidades, antes de tudo, são instituições educativas e, por isso, respondem de forma diferenciada aos princípios de gestão.

Diante desse quadro, Roesch (2009, p. 30) aponta que os novos problemas gerenciais que vem surgindo nas organizações, sobretudo por pressões externas, são repassados, ao ensino e à pesquisa, surgindo a necessidade de se abordar temas contemporâneos, como por exemplo, gestão da diversidade de recursos humanos, liderança transformadora, bem-estar das pessoas no trabalho, gestão do conhecimento, ou seja, novas formas de organizar o trabalho e mudanças no papel do Estado e da sociedade.

Autores como Desiderio e Ferreira desde 2004, vem discutindo sobre a organização universitária e seu processo de gestão e decisão, principalmente no que se refere à aplicabilidade ou não dos princípios da administração em seu contexto. Os autores afirmam que, “as novas estruturas organizacionais universitárias para serem geridas com eficiência e eficácia, precisam ter clareza, de como a instituição se instrumentaliza para enfrentar uma sociedade competitiva na prática cotidiana” além de saber quais valores e princípios orientam sua ação, tanto administrativa como pedagogicamente (DESIDÉRIO; FERREIRA, 2004, p. 3).

Neste sentido, Melo (2008, p. 254) compreende que:

a universidade precisa criar mecanismos de capacitação de dirigentes que tenham formação específica na área de gestão universitária, e que sejam preparados para gerenciar um sistema moderno de interação com a sociedade e seus diversos setores, entre eles o empresarial. Dirigentes que saibam administrar e conviver com os entraves burocráticos próprios da administração pública, mas que sejam capazes de ser e fazer pensar, criativo a equipe. [...] que tenham uma visão ampla das novas competências requeridas pela sociedade e pela universidade, ou

seja, que consigam rapidamente por meio de uma demanda constituída, identificar os grupos, laboratórios e indivíduos capazes de responder e atender as necessidades sociais requeridas.

O que se percebe são sinais de modelos de gestão social voltados para a participação social, descentralizadora, de fácil compreensão, que demonstrem não só as dimensões quantitativas da gestão, mas também, suas dimensões qualitativas, ressaltando que “administrar uma instituição social tão importante, de grandes dimensões, que abrange a quase totalidade das questões sociais, está em inseri-la na realidade de sua população” (COLLARES, 2004, p. 8).

2.2 RECURSOS HUMANOS

Até os anos de 1990, os temas da Administração predominante apresentavam características mais voltadas para a prática do que para a teoria. Ainda que, no âmbito das universidades, os modelos burocrático e paternalista prevalecessem, este modelo de administração tradicional que antes valorizava a hierarquia e impunha regras na distribuição de tarefas e seguia padrões rígidos, se tornou nos dias atuais menos burocráticos, segundo explica Andrade (2012), mas sem se extinguir na sua totalidade, dando lugar a novos modelos de gestão: compartilhada, gestão por resultados, baseada no diálogo e na produtividade.

Desde os princípios da administração, Frederick W. Taylor discutia sobre a eficiência, “que esta não depende apenas do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também, de um conjunto de condições de trabalho em que o gerente deveria pensar e o trabalhador apenas executar”. Em um estudo mais aprofundado, realizado no início do século XX, Taylor (1990) “identifica as funções básicas da Administração, como: o estudo de tempos, métodos e processos e a divisão do trabalho” (BERGUE, 2011, p. 94). De acordo com o citado autor (2011, p. 105), examinando as funções essenciais da administração enunciada por Henry Fayol, em sua obra *Princípios de Administração Industrial e Geral*, “percebem-se os elementos contemporâneos de gestão, tais como: as noções de espírito de equipe, como liderança e interação pessoal” e completa “a divisão do trabalho foi elaborada conceitualmente e ilustrada, a partir dessa prática preexistente nas fábricas da época”.

Nesta perspectiva Bergue (2011, p. 94) lembra que Fayol definiu a atividade gerencial como planejamento, organização, comando,

coordenação e controle, bem como apresentou princípios com o objetivo de orientar a estruturação organizacional, como a amplitude de comando. A partir disso, segundo Roesch (2009, p. 23), “uma série de técnicas se tornaram universais, como a descrição de cargos, o planejamento de fluxos de trabalho e o controle sistemático de estoques”. Essas técnicas trouxeram a racionalização das tarefas cotidianas do nível operacional das fábricas para fora da organização. Ainda, considerando os argumentos de Roesch (2009, p. 35), a área de Recursos Humanos (RH) “lida com relações de trabalho e técnicas ligadas à função de recursos humanos, tais como: recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, avaliação de desempenho, incentivos”.

Considera-se que o modelo de gestão de recursos humanos mais praticados é aquele que teve a influência da Administração Científica de Taylor e da Escola de Relações Humanas, e que buscou, conforme Roesch (2009, p. 34), basicamente, adaptar as pessoas ao sistema de trabalho taylorista, ou seja, “o modelo dominante, têm sido o modelo de controle, pois enfatiza o enriquecimento de cargos e o desenvolvimento do potencial humano, segundo os teóricos da escola humanística, sociotécnica e de desenvolvimento organizacional”.

Os estudos de Henry Fayol (2010) contribuíram para a compreensão da dinâmica entre equipe, liderança e interação pessoal, sendo um engenheiro francês teve a oportunidade de desfrutar, ao longo da sua carreira, de larga experiência no nível executivo da organização, dando importância a questões da gestão e do controle em nível geral.

A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência no alcance de suas metas, decorrente de um conjunto de normas sociais morais, denominada nos relatos de Weber (1996b) como ética protestante, em consequência das mudanças religiosas verificadas após o Renascimento. O século XX seria o século das grandes burocracias, pois o conceito de burocracia, para ele, era o de uma organização eficiente por excelência, onde tudo era explicado nos mínimos detalhes, às atividades eram executadas de acordo com rotinas e procedimentos padronizados.

A partir dos anos de 1990, houve uma significativa evolução da área de Recursos Humanos (RH) nas organizações públicas e privadas, advindas da Nova Onda da Administração, que trazia o aumento da eficiência do RH por meio da padronização e automação de seus processos internos. Neste período, os temas em discussão na Administração apresentavam características mais para a prática do que

para a teoria. A administração japonesa, por exemplo, obteve sucesso porque tinha esta característica, entre teoria e prática, sendo que “a crença generalizada é de que sistemas burocráticos falharam e se tornaram inapropriados para a era atual” (ROESCH, 2009, p. 28). A prática seria no sentido dos métodos e técnicas empregados para implantar decisões e a definição de ações da organização em relação à interação com o ambiente externo.

A área de Recursos Humanos (RH) passa então a lidar com as estratégias de RH, as relações de trabalho e as técnicas como recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, avaliação de desempenho, incentivos e remuneração.

Trazendo essa temática para o contexto organizacional nas universidades, de acordo com Desiderio e Ferreira (2004, p. 01), a gestão dos recursos humanos encontra-se em permanente interação com a sua estratégia, estando centrada na análise sistêmica dos seus processos, ou seja, tornam-se “relevantes à aptidão, as habilidades, as competências, a motivação e a criatividade em todos os seus níveis: interpessoais, intergrupais e organizacionais, as quais dependem de oportunidades para aprender e experimentar novas capacitações”.

Diante disso, compreende-se que, as mudanças no trabalho deveriam, como princípio, oferecer oportunidades, incentivar as pessoas a desenvolverem sua capacidade de pensar e ter iniciativa, criar algo que possa despertar no indivíduo o desejo de evoluir, aceitando os desafios para resolverem os problemas. No entanto, percebe-se, de acordo com Beppler (2012), que há uma brecha entre a construção do conhecimento científico e a sua aplicação nos ambientes organizacionais, a qual pode ser decorrente da falta de parcerias mutuamente benéficas, envolvendo os gerentes e os pesquisadores apoiado por suas respectivas organizações.

2.2.1 Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

As organizações em geral, por estarem em constantes mudanças em função de um mercado competitivo e globalizado, enfrentam diferentes desafios quanto aos modelos de gestão a adotar em tempos modernos e velozes. Em relação a esses desafios e mudanças, as adaptações são geralmente difíceis, pois exigem mudanças nos comportamentos, atitudes, valores das pessoas. Neves et. al (2007, p. 10) acreditam que as pessoas estão cada vez mais conscientes e mobilizadas pela autonomia e liberdade, e também “mais atentas, pressionando por mais transparência na relação da empresa com ela,

bem como por mais eficiência nos processos de comunicação”. É o momento de fazer a diferença, perceber diferentes visões e aprender a colocar opiniões, é o momento de se desafiar o estado das coisas, que se apresentam no cotidiano.

Dutra (2002, p. 17) entende a gestão de pessoas, como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”, pois se referem a políticas no sentido de decisões e comportamento da organização e das pessoas em relação à organização.

No campo das organizações, pode ser vista de outra maneira, demonstrar, por exemplo, como as pessoas não eram consideradas como pessoas nas organizações, apenas ocupantes de cargos e de funções. A definição dos cargos era de acordo com os princípios da hierarquia, ou seja, cargos superiores acima e cargos inferiores abaixo na estrutura hierárquica da Instituição e sempre no comando, um Diretor, um Chefe, um Supervisor ou um Gerente.

De acordo com Faiad et al. (2011, p. 390), “o recrutamento e a seleção de profissionais capazes, com perfil esperado para o desempenho das funções, tornam-se, então, as estratégias de recursos humanos mais importantes para as organizações”, visto que agregam valores individuais com potencial para contribuir com os objetivos organizacionais, vindo ao encontro das pressões da sociedade por novos modelos de administração, pois falam sobre a importância da definição da profissionalização, isto é, traçar um perfil e o mapeamento de competências nas organizações.

O que é corroborado por Carbone et al. (2006, p. 63) quando comentam que a área de gestão de pessoas tem um papel fundamental no processo de desenvolvimento de pessoal considerando que seus diversos subsistemas (identificação e alocação de talentos, capacitação corporativa, avaliação de desempenho profissional, remuneração e benefícios, entre outros), podem promover ou induzir o desenvolvimento profissional e, por conseguinte, a eliminação de *gaps* ou lacunas de competências.

Para Kanigel (*apud* Chiavenato, 2009, p. 117), a descrição de cargos é hoje a base para o estabelecimento de fluxos de trabalho, para que as organizações e/ou instituições posicionem, na sua estrutura, as pessoas nos cargos e promovam o desenvolvimento e a avaliação de seu desempenho.

Neste sentido Gramigna (2002, p. 29) define a importância da avaliação de desempenho para o desenvolvimento das pessoas nas instituições, quando diz que:

[...] é pela avaliação das performances individuais que o gerente verifica a evolução ou involução no desempenho das pessoas de sua equipe, obtendo nova base de informações. A verificação do desempenho mantém o foco nas competências definidas nos perfis, agregadas a atitudes e comportamento que só podem ser observados no cotidiano de trabalho. As unidades de medida devem conter indicadores que facilitem a verificação (GRAMIGNA, 2002, p. 29).

Segundo Fleury (2002, p. 32), “os modelos de gestão de pessoas, fornecem às organizações uma identidade que as tornam competitivas no mercado e se desenvolvem baseados em conceitos-chave que, ao serem analisados, permitem compreender suas especificidades e as complementaridades existentes ao longo de sua evolução”.

De acordo com Silva (2009, p. 173) o grande desafio do processo de Gestão de Pessoas é “influenciar as empresas a investirem em seu capital intelectual por meio de estratégias que proporcionem satisfação aos seus empregados de forma a estimular os indivíduos a agregarem valor à organização”.

No entendimento de Oliveira e Silva (2011) os avanços na construção de sistemas informatizados de informações gerenciais foram acompanhados por investimentos em treinamentos e desenvolvimento, implicando na fragilização dos processos relacionados à gestão de pessoas, principalmente no funcionalismo público.

2.2.2 Gestão por competências

Nesta seção, aborda-se o conceito competência, gestão por competências e as competências essenciais (necessárias), individuais, profissionais para que se compreenda a abordagem que se faz nesta pesquisa sobre as competências requeridas para o exercício do cargo de secretário executivo, no contexto das universidades brasileiras e as competências por eles desenvolvidas atualmente.

O conceito de competência vem sendo amplamente debatido por estudiosos do assunto, em várias correntes teóricas e abordagens conceituais, associando muitas vezes o conceito de competência à

pessoas, à equipes de trabalho e à organizações. Autores como o francês Le Boterf (2003) apontam que em cada equipe de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que emerge das relações sociais que se estabelece no grupo, ou seja, uma combinação de recursos como, saber-fazer, aptidões, experiências e integração entre competências individuais desse grupo. Os autores Prahalad e Hamel (1990) tem a compreensão de competência como um atributo organizacional.

Como se trata de um conceito em construção, conforme Le Boterf (2003) existe uma grande diversidade de conceitos, implicações e noções distintas sob o tema, fazendo-se necessário, para melhor entendimento, trazer as definições dos diversos autores que estudam o assunto, como Zarifian (2001), Prahalad Hamel (1990), Fleury e Fleury (2001), Brandão e Bahry (2005) para se comparar a evolução desses conceitos e os relacionar ao termo competência, em consonância com algumas definições apresentadas no quadro 1:

Quadro 1 - Definições de competência por diversos autores

AUTOR	DEFINIÇÃO
Zarifian (2001, p. 66)	A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. É constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à organização identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.
Fleury e Fleury (2001)	Competência é saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Santos (2001, p. 27)	Competência “não é apenas conhecimento e habilidades para a realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho (querer fazer)”.
Durand (1998, p. 2)	Competências são conhecimento, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.
Prahalad e Hamel (1990, p. 298)	As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização.
Levy-Leboyer (1997, p. 13)	Competências são “repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as fazem mais eficazes em uma determinada situação”.

Le Boterf (1995)	A competência é o 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.
Brandão e Guimarães (2001)	A aplicação do CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) gera um desempenho profissional. Esse desempenho é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realização e resultados. Portanto, o desempenho de uma pessoa representa uma expressão de sua competência.
Ruas (1999, p. 3)	É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.

Fonte: Adaptada pela autora, dos autores Souza et al. (2008, p. 8) e Bitencourt (2005, p. 2).

Como se vê, é um tema que desperta o interesse tanto da área acadêmica quanto da área gerencial relata Bitencourt (2005, p. 19). Outras abordagens conceituais sobre competências são estudadas pelos autores Bundchen, Rosseto e Silva (2011, p. 398) que buscaram identificar as competências gerenciais requeridas para a atuação dos gerentes do Banco do Brasil, a importância das competências bancárias na visão dos gerentes e, a maneira como a organização as encoraja e as desenvolve.

Já, Bergue (2014, p. 263) define competências em três componentes no contexto da administração pública, sendo o conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber ser/agir), o chamado CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes) como sendo: Conhecimentos: “aqueles elementos conceituais ou técnicos que uma pessoa detém ou precisa ter para o exercício de determinada atividade”. Habilidades se referem à “capacidade de transformação do conhecimento em ação”, a comunicação, a capacidade analítica, a flexibilidade, a capacidade de persuasão. Atitudes: está relacionado aos atributos de personalidade e postura pessoal e profissional. Para este pesquisador as atitudes revelam o “impulso do agente para a ação” e trazem como exemplo dessas competências os valores éticos, transparência, franqueza, cortesia, cordialidade, respeito, dentre outras.

Na década de 1990, o sistema de capacitação por competências teve sua maior evidência, segundo os autores Brandão e Bahry (2005), Durante (2008) e Santos (2007), por representar combinações sinérgicas

de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional, dentro de um determinado contexto organizacional.

Mello (2009), ao estudar competências no âmbito da educação e do trabalho, destaca a polissemia do termo e remete competências mais como modismo na educação, termo ainda nebuloso, que não parece sobrepôr o sentido de qualificação. Seu estudo revela a essência descritiva das competências, que desconsidera os atributos subjacentes que não podem ser isolados das práticas reais de trabalho, necessárias ao desempenho em situações específicas, algo que está no âmago do sentido de competências. Observa-se, então, que em se tratando de competências algo tem de estar claro na sua concepção: o reconhecimento das contribuições das pessoas diferenciando os resultados organizacionais.

A figura 1 foi desenvolvida por Fleury e Fleury (2001, p. 188) para demonstrar as competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização, sendo definidas 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”.

Figura 1 - Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

Esta transformação, mencionada por Fleury e Fleury (2001) na figura 01, acontece em um contexto profissional específico, pois a realização da competência deverá não apenas agregar valor ao indivíduo, mas também à organização.

Outra questão, apresentada por Fleury e Fleury (2001), diz respeito à obra de Le Boterf (2003), sobre o significado dos verbos expressos no conceito competências, “o que significam os verbos expressos neste conceito?” Para isso, propõe algumas definições de competências para o profissional no quadro 2:

Quadro 2 - Competências para o Profissional

Competência	Significado da Competência
Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Adaptado da obra de Le Boterf (1995 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

Analisando a definição de Le Boterf (2003), de que, o conhecimento que é adquirido pelo indivíduo depende de como aprender, como entender, interpretar, proceder, saber como fazer, como se comportar e como lidar com a informação, esta seria “a conjugação de situações de aprendizagem que podem propiciar a transformação do conhecimento em competência, se transformando também em competências profissionais”. Esta transformação só acontece em

contexto profissional específico, como demonstrou Fleury e Fleury (2001, p. 188) revelado por meio do quadro 02.

Portanto, associa o desenvolvimento das competências tanto por sua experiência pessoal e experiência profissional, que agregam valor para ele e para a organização, quanto desenvolve as competências pela formação educacional, que estaria indo ao encontro as suas realizações pessoais em determinado contexto na organização (LE BOTERF, 2003).

Le Boterf (1995 apud FLEURY; FLEURY 2001, p. 184), propõe o seguinte processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações, associada à experiência profissional e educação formal e continuada, conforme demonstrado no Quadro 03.

Quadro 3 - Competência individual

Tipo	Função	Como Desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional.
Conhecimento empírico	Saber como fazer.	Experiência profissional.
Conhecimento social	Saber como comportar-se.	Experiência social e profissional.
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional.

Fonte: Adaptado de Le Boterf (1995 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

Brandão (2012 *apud* MELO, 2009) esclarece que identificar as competências individuais numa organização é uma fase do mapeamento de competências. Sua descrição operacional é parte desse processo instrumental que tem o objetivo de qualificar a ação ou a atuação do indivíduo no contexto de trabalho. O caminho mais frequente tem sido descrever as competências em padrões de desempenho que refletem as expectativas da organização no que se refere ao desempenho de seus colaboradores.

Após discorrer sobre a conceituação de competência na visão de diversos autores, faz-se necessário evidenciar a diferença entre gestão de competências e gestão por competência nas organizações. Considerando o entendimento de Mello e Silva (2013, p. 4), a diferença de

competência está no “reconhecimento das contribuições das pessoas diferenciando os resultados organizacionais”, ou seja, é importante apresentar “as concepções relativas a gestão por meio das competências e não mais por cargos ou funções”.

Nesse sentido, considerando o que se chama de modelo de gestão por competência, é um modelo de gestão, que compreende um conjunto de conceitos e práticas para desenvolver de forma consistente, as competências das pessoas e da organização, indicando uma relação mais alinhada com a estratégia, que aumenta o nível de satisfação dos colaboradores, criando um clima de trabalho mais humanizado. “Esses resultados contribuem para o conhecimento do potencial das pessoas e da possibilidade de formar equipes diferenciadas” (Mello e Silva, 2013, p. 4).

Moura e Soares (2010) falam do desenvolvimento de pessoas com foco nas competências. Na utilização de modelos de gestão baseados em competências organizacionais e individuais, que são inicialmente aplicadas às atividades de treinamento e desenvolvimento.

Brandão e Bahry (2005) recomendam, assim, evitar a adoção de listas de competências desalinhadas da estratégia organizacional, observando a particularidade das organizações como cultura, estrutura e estratégia, entre outros elementos que a distinguem das demais, o que exige a definição de rol de competências contextualizando e adequado às suas necessidades.

Neste contexto, Brandão e Bahry (2005, p. 190) fazem alguns questionamentos, pois, “embora diversas empresas públicas, como a Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Agência Nacional de Energia Elétrica, em 2005, tenham adotado os pressupostos da gestão por competência, há, ainda, questões que permaneceram sem respostas”, tais como:

- a) poderia o setor público instituir formas de remuneração variável baseadas na expressão de competências profissionais?
- b) como realizar concursos públicos com base nas competências mapeadas?
- c) quais as implicações da gestão por competências no provimento de cargos de confiança?

A gestão por competências tem sido apontada por Brandão e Bahry (2005, p. 188) como alternativa aos “modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar” as competências

necessárias para atingir objetivos em diferentes níveis da organização, tendo como principal etapa deste processo o mapeamento de competências, tema muito em voga nas administrações de recursos humanos nas universidades no início deste século.

Nesse sentido, segundo Melo e Silva (2013, p. 6), uma das dificuldades encontradas na implantação de novos modelos de gestão está na "mudança da cultura organizacional do serviço público, pois o sucesso para a implantação da gestão por competências no serviço público pressupõe comprometimento e ação, migrando de um modelo burocrático para um modelo gerencial de resultados".

Segundo Moraes (2013, p.63), "a gestão por competências da atualidade focaliza suas ações na busca pela agregação de valor por parte dos colaboradores à organização, e não apenas no desempenho de uma tarefa específica", mas precisa estar atento à existência das condições propícias ao desempenho das atividades, e, ainda se preocupar com o reconhecimento dos resultados eficazes.

Zarifian (2001) sugere que a gestão por competência constitui-se em um desafio para as organizações públicas, por assumirem um papel "qualificante", no sentido de apoiar as iniciativas de desenvolvimento profissional, criar um ambiente que seja propício à aprendizagem e oferecer aos servidores reais oportunidades de crescimento na carreira.

No entender de Zarifian (2001), a gestão por competência é uma combinação de conhecimentos do saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. O que se verifica, atualmente, é que o processo de treinamento nas organizações, precisa desenvolver competência nas pessoas, no sentido de se tornarem mais produtivas e qualificadas dentro das organizações. Seria necessário, como menciona Fleury e Fleury (2001, p. 190) "percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual, para a aprendizagem em grupo e por fim para a aprendizagem na organização".

Brandão e Bahry (2005, p. 64) consideram que "a gestão de pessoas por competências deve se consolidar tendo como base uma perspectiva de administração de carreiras, que deve ser entendida como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento pessoal com o desenvolvimento organizacional".

2.2.3 Carreira *Versus* Profissão

A palavra carreira originou-se do latim “*via carraria*” (estrada para carros). Somente a partir do século XIX passou-se a utilizar o termo para definir a trajetória de vida profissional, segundo Martins (2001). Numa abordagem tradicional, discorre o autor, destacam-se três pontos que definem o conceito de carreira. O primeiro é a noção de avanço em relação à expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, acompanhada de status e ganhos financeiros. O segundo é associando a carreira a uma determinada profissão, por exemplo, um médico, um secretário executivo. E a terceira concepção de carreira pressupõe a estabilidade conquistada, quando se exerce atividades relacionadas a uma profissão até a aposentadoria, como o caso de um servidor público, por exemplo, que segue uma carreira.

Greenhaus (1999 *apud* MARTINS, 2001, p. 32) define o conceito de carreira sem as limitações da abordagem tradicional, adequando as características observáveis como, por exemplo, a um “padrão de experiências, relacionadas ao trabalho que abrange o curso da vida de uma pessoa”.

Outro conceito apresentado por Hall (2001 *apud* MARTINS, 2001, p. 32) sobre carreira é o proteano, a definição surge como um contraponto à carreira estruturada de uma organização, no tempo e espaço. O termo vem do deus Proteu, que na mitologia grega detinha habilidade de mudar de forma, ao comando de sua vontade. Portanto, a pessoa tem controle sobre sua carreira.

Martins (2001, p. 32) define a carreira proteana como “um processo que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste em todas as diversas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional”. E com isso o indivíduo vai fazendo, traçando uma carreira durante a vida. Essa abordagem segundo o autor integra todas as dimensões e papéis desse indivíduo à medida que estabelece um objetivo final, como o sucesso psicológico.

Para Hall (1998 *apud* MARTINS, 2001, p. 32), nesta nova abordagem, o que conta na dimensão de um novo contrato proteano de carreira, é a “idade da carreira” e não a “idade cronológica”. O desenvolvimento do indivíduo na carreira torna-se um aprendizado contínuo e não necessariamente termina com um treinamento formal. Segundo o autor, os elementos utilizados para se buscar o sucesso na carreira mudam do saber-como (know-how) para o aprender-como (learn-how), da expansão da identidade profissional, para a identidade

integral, das carreiras organizacionais para as proteanas, mas com o objetivo final de alcançar o sucesso psicológico.

Na visão de Grillo (1996, p. 47), uma carreira bem concebida constitui-se uma mola propulsora que motiva as pessoas a desenvolverem continuamente suas habilidades. A carreira é o que limita o crescimento profissional e pessoal dos indivíduos. Nela fica determinado o ponto máximo que uma pessoa pode alcançar enquanto permanecer na instituição. “É um dos requisitos mais importantes, pois representa a grande força recrutadora das pessoas mais qualificadas”.

Resende (1991, p. 103) acredita que “os profissionais de cargos e salários, situados dentro de uma carreira pública, no contexto organizacional das universidades, não vão além da implantação de um plano, do controle de enquadramentos e reajustes individuais ou coletivos de salários, das verificações do comportamento salarial no mercado, eles estarão apenas cumprindo parte de suas atribuições e objetivos desejáveis”.

De acordo com Alencar (2012, p. 6), a institucionalização da carreira implica “numa estrutura que envolve pessoas, procedimentos, conhecimentos acumulados, construída, através do tempo e da ação desses atores em formação, atividades comuns que configuram um modelo de comportamento”.

Em relação ao desenvolvimento do servidor público na carreira, Demo (2005) descreve que:

[...] é interessante esclarecer que o desenvolvimento é mais abrangente que o treinamento específico para o trabalho e a tarefa. Mais que treinar os colaboradores em habilidades específicas para melhorar seu desempenho na função de trabalho, organização deve primar pelo seu constante crescimento pessoal e profissional, ação de desenvolver já dá ideia de continuidade e a atualização de conhecimento é imprescindível nos dias de hoje (DEMO, 2005, p. 92).

Chanlat (1995, p. 21) define a carreira como “uma ocupação ou profissão representada por etapas e possivelmente por uma progressão”. Neste aspecto, Martins (2001, p. 49) afirma que o ambiente das ocupações está em constante mudança, pois vem acompanhando as rápidas transformações tecnológicas, econômicas e sociais. A adequação ao ambiente em constantes mudanças, segundo o autor, requer um processo de gestão de carreira dinâmico. E define a gestão de carreira

como “a tomada de decisões adequadas para solucionar problemas relativos à vida profissional, processo esse, que envolve um constante embate entre desejos e possibilidades, custos e benefícios”.

Neste capítulo sobre carreira, torna se relevante tecer algumas considerações interessantes do ponto de vista das contribuições dos estudos de Abbot sobre as profissões, comentadas por Albernaz (2011) em sua pesquisa. Acredita-se que essa abordagem será útil nesta pesquisa para o entendimento da evolução da profissão do secretário executivo e reflexão sobre o espaço conquistado pelo profissional de Secretariado Executivo ao longo da década de 1990.

A teoria de Jurisdição de Abbott (*apud* ALBERNAZ, 2011, p. 137) se apoia no que o autor chama de sistema de profissões, que discute o movimento das profissões, sua interdependência e sua luta por espaços profissionais. A autora desta pesquisa faz uma análise sobre a mobilidade e conquistas profissionais nos espaços do poder público e no espaço do trabalho, além de apresentar uma série de variáveis resultantes das forças internas e externas que pressionam uma profissão.

Segundo Albernaz (2011), a teoria de Jurisdição de Abbot, traz as ponderações das disputas das profissões por um determinado espaço profissional ou jurisdição, que permitem adquirir uma visão mais clara acerca das características que revestem as profissões, que mais tarde poderá se fixar numa carreira específica de acordo com seu movimento.

Esse debate vem sendo marcado por contributos teóricos diversos e por tradições nacionais, oriundos da Sociologia das Profissões, como demonstrado nos estudos de Almeida (2010, p. 116) sobre o tema. De acordo com este autor, a Sociologia das Profissões, tem se afirmado “como uma disciplina específica no campo da Sociologia, que elege como objeto de estudo, os processos sociais, através dos quais, emergem e se afirmam os diferentes grupos profissionais”.

Almeida relata o entendimento de Abbot (1992 *apud* ALMEIDA, 2010, p. 10) sobre a ausência de um consenso entre os sociólogos, na definição de profissão, segundo o autor, isso é um indício do caráter contingencial de determinada competência, já que está sendo objeto de concorrência entre grupos profissionais. Faz sua reflexão, a partir da análise da concorrência por meio do monopólio jurisdicional.

No entendimento de Freidson (1994, p. 36 *apud* ALMEIDA, 2010, p. 117), o poder é o principal recurso que caracteriza as profissões, ele parte do princípio que,

[...] as profissões distinguem-se umas das outras
“pelas tarefas particulares de que se reclamem e

pelo carácter especial do conhecimento e das competências requeridas para as executarem”, sendo que a questão central do poder profissional está ligada à capacidade dos próprios profissionais em controlar o trabalho em detrimento do controle pelos consumidores, pela administração das empresas ou pelo Estado.

Segundo Abbott (1992, p. 36 *apud* ALMEIDA, 2010), para compreensão das razões que levam um grupo, vencer entre os seus adversários na competição inter profissional, as atividades associadas a uma determinada profissão, podem variar, quer em função das sociedades ou dos momentos históricos, quer em função das propriedades associadas aos problemas, que podem ser objetivos, “resultantes de imperativos naturais ou tecnológicos”, ou subjetivos, “impostos pelo presente ou passado de uma cultura”.

Sem se ater e aprofundar quanto as diferentes abordagens que surgem nesse debate, sejam elas as correntes funcionalistas, interacionistas ou correntes não weberianas, como relata Almeida (2010), esta pesquisa se atem apenas, na compreensão dos processos de profissionalização que surgem no campo da Sociologia das Profissões para compreensão dos termos da profissão de secretário executivo e sua evolução.

No caso dos secretários, Albernaz (2012, p. 139) acredita que a profissão de secretariado, onde se registra ainda uma presença maciça das mulheres, carece de “reconhecimento por parte da sociedade e até mesmo dos profissionais que nela atuam, em virtude do ambiente cultural onde se desenvolve aliado à visão estereotipada, que sempre a caracterizou”.

2.3 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Reforma Gerencial de 1995, segundo seu idealizador Bresser-Pereira, veio para substituir a administração pública burocrática, que estava mesclada às práticas clientelistas e patrimonialistas, por uma administração pública gerencial, que adotasse os princípios da "nova gestão pública" (*new public management*) (BRESSER-PEREIRA, 1999, p. 2), defendia a Reforma Gerencial, porque segundo ele, não era contra os burocratas, e sim contra a administração pública burocrática, ou seja, “era contra uma forma de administrar o Estado que impedia os altos

funcionários de gerenciar, tomar decisões, escolher o melhor meio de alcançar os objetivos". Dizia ainda que:

no Estado, preciso de gerentes para gerenciar, e esses gerentes são os servidores públicos, os burocratas. Eles precisam ter mais liberdade para decidir, não podem ficar presos a leis e regulamentos estritos, precisam adquirir novas competências e prestar mais contas à sociedade. Precisam poder tomar decisões, premiando e punindo, que motivem seus subordinados. Sempre serão burocratas do Estado, que exercem o poder em nome do Estado e dos políticos eleitos que lhes delegaram autoridade (BRESSER-PEREIRA, 1999, p. 16).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, desenvolvida pela secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), em setembro de 2007, apresenta os novos cenários de mudança para o serviço público: da capacitação para o desenvolvimento, por meio de modelo de gestão por competências, desenvolvimento individual e desenvolvimento, a partir da capacitação formal e novas formas de aprendizagem.

Neste contexto, a abordagem de modelo de excelência da gestão pública para a gestão universitária faz deduzir que, para ter uma gestão alinhada as suas demandas internas e externas, a Universidade precisa de pessoas que estejam sempre à frente do seu tempo, líderes que saibam valorizar seu quadro discente, docente e técnico-administrativo, que estejam preparados e atentos às mudanças e ao compromisso social.

O Decreto nº 5.707/06 (BRASIL, 2006a) foi criado abrangendo os órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional e no contexto desta pesquisa, as Universidades. Os instrumentos utilizados para a prática da política nacional de desenvolvimento de pessoas são através do Plano anual de capacitação, relatório de execução do plano anual de capacitação e sistema de gestão por competência exigidos das Universidades a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Grillo (1996, p. 20) destaca que os principais componentes: admissão, carreira, incentivo, aperfeiçoamento, desempenho e participação, estão ligados ao processo de definição das diretrizes que compõem as políticas de pessoal nas instituições universitárias. Dentre esses componentes organizacionais, é importante a busca pelo

aperfeiçoamento e atualização constante porque “a denominação de componentes principais está relacionada ao entendimento de que eles são parte permanente dessa política, em razão de sua vinculação direta com o desenvolvimento profissional e pessoal de professores, pesquisadores, técnico-administrativos universitários”.

Quadro 4 - Principais componentes organizacionais de uma política de pessoal para as universidades

Componentes Organizacionais	Funções Básicas
Admissão	Recrutar pessoal qualificado e tornar eficaz o processo seletivo.
Carreira	Propiciar o desenvolvimento profissional e pessoal de professores, pesquisadores, técnicos e administradores universitários.
Incentivo	Estimular o desempenho das funções, eliminando a tendência de acomodação dos ocupantes dos cargos.
Aperfeiçoamento	Promover o aperfeiçoamento continuado em estreita relação com o desejo de realização pessoal e ascensão na carreira.
Desempenho	Verificar a eficiência no trabalho e a potencialidade das pessoas para exercerem funções mais complexas e progredirem na carreira.
Participação	Aperfeiçoar o processo decisório, tornando-o democrático e descentralizado.

Fonte: Adaptado pela autora de Grillo (1996, p. 21).

Neste caso, quer dizer que, observadas as especificidades de cada instituição e o ambiente onde estão inseridos, é necessário definir os principais componentes organizacionais que integram uma autêntica política de pessoal. Deve partir da organização um programa de aperfeiçoamento contínuo para atualização do seu pessoal. Sendo os componentes principais demonstrados no quadro 04 a atitude inovadora da universidade na definição dessas diretrizes, conforme relata Grillo (1996), a importância do desempenho e participação, tornam-se fundamentais também, para verificar a potencialidade das pessoas e a eficiência no trabalho.

A perspectiva é de que, com a adoção de políticas de gestão de pessoas condizentes com a realidade interna e externa das universidades, possa emergir um profissional proativo, capaz promover mudanças

organizacionais e estruturais nos seus setores de trabalho, fazendo com que as relações sociais se modifiquem, também, no propósito de melhoria dos serviços prestados pela Universidade à sociedade.

Para a realização das finalidades das políticas nacionais de Gestão de Pessoas por meio do Decreto nº 5.707/06, são necessárias algumas medidas, tais como:

- a) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- b) desenvolvimento permanente do servidor;
- c) adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual.

São 13 (treze) as diretrizes para o desenvolvimento do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), sendo mais relevantes para esta pesquisa o levantamento dos itens sobre:

- a) incentivo e apoio ao servidor em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- b) promoção da capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- c) incentivo e apoio às iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições mediante aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal; e,
- d) incentivo à inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades (BRASIL, 2006).

Por conseguinte, no Art. 5º do Decreto nº 5.707/06 (BRASIL, 2006), fica estabelecido que os instrumentos para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, serão 3 (três):

- I – Plano anual de capacitação
- II – Relatório de execução do plano anual de capacitação e
- III – Sistema de gestão por competência.

Entende-se por Sistemas de Gestão por Competências, a ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de

capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores. Caberá à Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEGES), desenvolver e implantar as metodologias do Sistema de Gestão por Competências (BRASIL, 2006). Além desses instrumentos, os órgãos da administração pública federal direta e fundacional deverão incluir, em seus planos de capacitação, ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão na forma do Art. 9º da lei nº 7.834/89, prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos. Para avaliar, orientar os órgãos e promover a disseminação desta política foi criado, neste mesmo Decreto, o Comitê Gestor da Política de Desenvolvimento de Pessoal, pelo Diário Oficial da União em 2006 (BRASIL, 2006).

2.3.1 PCCTAE e PDIC

De acordo com estudos de Neves (2010, p. 20), “antes da década de 60 no Brasil, não havia a estruturação dos servidores públicos civis”. Os trabalhadores da época eram mero apoio, as atividades burocráticas estatais. Relata o autor, que, a primeira referência sobre carreira dos servidores públicos brasileira, data de 1960, por meio da Lei nº 3.780, que dispõe sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, os cargos gerais da Administração Pública Federal. Na década de 70, foi instalado o PCC – Plano de Cargo e Carreira, por meio da Lei nº 5.645 (BRASIL, 1970), sendo mais específica quanto ao detalhamento e classificação de cargos do Serviço Civil da União e das Autarquias Federais.

Prosseguindo nos estudos de Neves (2010), na década de 80, com a redemocratização do Estado brasileiro, o governo federal aprovou a Lei nº 7.596/87 (BRASIL, 1987a), criando para as universidades e demais IES o PUCRCE – Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, onde os cargos criados foram aglutinados em 3 (três) grupos, estabelecendo-se os níveis Superior, Médio e Nível de Apoio. Após a promulgação da nova Constituição em 1988, os servidores públicos no Brasil tiveram uma perda bastante significativa, pois a ascensão funcional foi proibida pelas novas regras. Para que o servidor pudesse ascender na carreira precisava realizar novo concurso público, no qual concorreria com todos os candidatos.

Ocorre que, neste período, a política de governo inferiu um estado mínimo, diminuindo drasticamente o número de servidores e de

concursos públicos, conforme relatos de Neves (2010). Mesmo assim, no início da década de 90, a categoria de funcionários das universidades públicas passa a buscar a isonomia salarial e o retorno da ascensão funcional perdida com a Constituição de 1988. Em 1994, os servidores das IFES, integrantes do Ministério da Educação, lançam a base para o novo plano de carreira pleiteado pela categoria dos Técnico-Administrativos em Educação.

Estudos realizados por Oliveira e Silva (2011, p. 4) anterior a 1995, revelaram situação semelhante descrita por Neves, a carência de recursos humanos na administração pública e a inexistência de incentivos para os servidores públicos. De acordo com os autores citados, os incentivos “ocorriam por meio de gratificações, por ocupação de funções de direção/assessoria/coordenação”, devido a ausência de políticas de formação, capacitação permanente e remuneração condizente ao exercício da função pública.

No entendimento de Oliveira e Silva (2011, p. 7), a gestão de pessoas no contexto da IFES foi efetivada a partir do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativo em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação para o desenvolvimento na carreira, no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFES) vinculadas ao Ministério da Educação (BRASIL, 2005). Neste sentido, Neves (2010, p. 21), explica que a implantação do PCCTAE, foi “uma forma de equilibrar a balança do poder discricionário dos governos, um moderno sistema de gestão de pessoal”. A remuneração foi uma das vantagens para a permanência do servidor no cargo, além da existência de outros benefícios como capacitação e a qualificação profissional.

Para sustentar o desenvolvimento do PCCTAE, o Governo Federal instituiu o Decreto nº 5825/06, (BRASIL, 2006b) que estabeleceu as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIC). Observa-se 3 (três) princípios para a elaboração do referido plano:

- I. Cooperação técnica entre as IES, de pesquisas e o MEC;
- II. Corresponsabilidade do dirigente da IFE, dos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas, e da área de gestão de pessoas pela gestão da carreira e do PDIC e
- III. Adequação do quadro de pessoal às demandas institucionais (BRASIL, 2006b).

Os programas deveriam funcionar de forma integrada, supondo-se que, a partir das ações de capacitação desenvolvidas pelas instituições, fossem identificadas habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores públicos, e emergisse daí um profissional mais proativo, capaz de criar e promover mudanças organizacionais e estruturais nos seus setores de trabalho, no propósito de melhoria dos serviços prestados pela Universidade à sociedade.

Com este plano, os incentivos à qualificação dos técnico-administrativos fortalecem-se e as Universidades iniciam a elaboração do plano de capacitação para os servidores, para fins de concessão da Progressão por Capacitação e Adicional de Incentivo à Qualificação. Aplicam-se, para os efeitos do decreto no seu Art. 3º, 14 (quatorze) conceitos, dos quais são abordados, apenas àqueles com relação aos objetivos geral e específico, do presente estudo, quais sejam:

- a) **dimensionamento**: processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE;
- b) **alocação de cargos**: processo de distribuição de cargos baseado em critérios de dimensionamento objetivos, previamente, definidos e expressos em uma matriz, visando o desenvolvimento institucional;
- c) **matriz de alocação de cargos**: conjunto de variáveis quantitativas que, por meio de fórmula matemática, traduz a distribuição ideal dos Cargos Técnico-Administrativos na IFE;
- d) **ocupante da carreira**: servidor efetivo pertencente ao quadro da IFE que ocupa cargo do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

O dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, objetivando estabelecer a matriz de alocação de cargos e definir os critérios de distribuição de vagas, dar-se-á mediante:

- I. Dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição;
- II. Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento;
- III. Programa de Avaliação de Desempenho (BRASIL, 2006b).

O conceito de dimensionamento apresentado no decreto nº 5825/06, (BRASIL, 2006b) é o processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho, necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito das IFEs. A alocação de cargos é o processo de distribuição das pessoas nos cargos baseado em critérios de dimensionamento, com objetivos, previamente definidos e expressos em uma matriz, visando o desenvolvimento institucional (BRASIL, 2006b).

Com base nas políticas apresentadas neste capítulo e, em relação ao desempenho do servidor público na carreira, pode-se considerar a compreensão que os autores Brandão e Bahry (2005, p. 180) trazem sobre o assunto. Entendem que desempenho, seria a “aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho, que geram um desempenho profissional”. Portanto, de acordo com os autores, “o desempenho da pessoa, representa uma expressão de suas competências, ou seja, esse desempenho é expresso pelo comportamento que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências desses comportamentos em termos de realizações e resultados” (GILBERT, 1978 *apud* BRANDÃO; BARHY, 2005, p. 181).

2.4 HISTÓRICO SOBRE O SECRETÁRIO EXECUTIVO

Na Idade Antiga até início do século XX, a profissão do Secretário Executivo foi eminentemente masculina, os homens tiveram maior participação nesta profissão na antiguidade como descrevem Sabino e Rocha (2004), sobre a atuação dos “escribas”, considerados os primeiros secretários no mundo. A partir da década de 30, o envolvimento da mulher nessa profissão foi maior do que os homens. Nem sempre foi dessa maneira, suas atividades eram tidas como submissas na antiguidade, mas graças as suas habilidades e competências, foram ganhando espaço nas organizações públicas e privadas de acordo com os estudos de Natalense (1998). Os autores Piñol e Cassiano (2012) fizeram uma demonstração da evolução do desenvolvimento da profissão de secretariado no Brasil, baseado nos estudos de Natalense (1998) e Sabino e Rocha (2004), apresentada no quadro 5:

Quadro 5 - Evolução do desenvolvimento da profissão de secretariado

<p>NA IDADE ANTIGA ATÉ O INÍCIO DO SÉCULO XX</p>	<ul style="list-style-type: none"> • a profissão foi eminentemente masculina (os escribas)
<p>A PARTIR DA DÉCADA DE 30 ATÉ OS NOSSOS DIAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • a profissão tornou-se eminentemente feminina;
<p>NOS ÚLTIMOS ANOS NOTA-SE UM DESPERTAR DO INTERESSE MASCULINO PELA PROFISSÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cerca de 10% dos profissionais existentes, atualmente, na área de secretariado, são homens

Fonte: Elaborado por Piñol e Cassiano (2012, p. 2) e adaptado pela autora.

De acordo com Natalense (1998), historicamente, houve uma evolução no desempenho do secretário executivo, nas décadas de 50 e 60, pois no início era tida como uma função subserviente, meramente de execução das “técnicas secretariais básicas”. Na década de 70, passa pela função de “assessoria gerencial” para participar de reuniões, redigir atas, até chegar ao papel de gestor nas décadas de 80 e 90. Atualmente, exige-se um novo perfil para o profissional, que vai além do papel de gestor e de assessoria ao executivo, participa do processo decisório nas organizações, conforme demonstrado no Quadro 6:

Quadro 6 - Evolução da profissão de secretário ao longo das décadas.

Anos 50	A secretária executava apenas algumas técnicas secretariais como: taquigrafia, datilografia, arquivo, atendimento telefônico e anotações de recados.
Anos 60	Início do treinamento gerencial - ter um secretário passa a ser um status – houve uma valorização na mentalidade do empresário brasileiro

Anos 70	O secretário é visto como um membro ativo na gerência, participando de programas de desenvolvimento mais elaboradas, atuação mais dinâmica e abrangente – ganha o respeito nas organizações.
Anos 80	O despertar da era da qualidade e da informática – ação conjunta entre os chefes e os secretários (administração participativa). Um time de dois, o trabalho passa a ser em equipe.
Anos 90	As megatendências obrigam um repensar destes profissionais. Desaparece a moça elegante, bem vestida e apenas digitadora.
Nasce um novo perfil:	Gestor, Assessor, Empreendedor e Consultor. A era de competência, pessoas polivalentes e atualizadas, capacidade produtiva, em busca de resultados. Que não só recebe ordens, mas orienta e dá opiniões. Deixa de ser propriedade particular do gerente a quem assessora e, passa a ser um membro de uma organização.

Fonte: Adaptado de Natalense (1998) e Sála (2008).

2.4.1 Reflexões sobre a Profissão do Secretário

[...] a origem da assessoria advém da origem humana. Como o homem é um animal social, ele produz seu conhecimento em parceria, estando ora sendo assessorado por alguém e ora assessorando outras pessoas. Por isso, a assessoria não tem uma data precisa da fundação, pode-se dizer que surgiu da necessidade humana de produzir conhecimentos complexos (NONATO JÚNIOR, 2009, p. 80).

A relação entre a necessidade humana e a produção de conhecimentos complexos, pode surgir também, comenta Nonato Júnior (2009), do desejo individual de desenvolver uma carreira, da necessidade econômica ou das novas tendências econômicas, tais como a flexibilização e terceirização que vem ocorrendo na organização do trabalho.

As organizações contemporâneas, segundo Bortolotto e Willers (2009 p. 48), “esperam dos profissionais de Secretariado Executivo a consciência de seus deveres, dedicação ao trabalho, equilíbrio emocional

para desempenhar suas atividades, que sejam dignos de confiança, que saibam delegar atividades e que tenham habilidades para trabalhar em equipes”, ou seja, a expectativa das organizações é de que a atuação desse profissional atenda as demandas organizacionais numa dimensão mais ampla.

Estudos vêm sendo realizados, sobre as novas competências do secretário executivo, e, algumas considerações comparando-as com as funções administrativas de Fayol, segundo os autores Bíscoli e Cielo (2004), Nonato Junior (2009), Natalense (1998), Neiva e D’Elia (2011), Durante e Lasta (2008) e Veiga (2007). Neste contexto, Denhardt (2011) acrescenta que o diferencial entre um profissional extraordinário do profissional comum, estaria no senso que ele tem de si mesmo, que viria da reflexão atenta, através da teoria. Do ponto de vista do profissional, o problema não é se este deve ou não ter interesse pela teoria, e sim como descobrir e moldar teorias que tragam nortes úteis para a sua atuação.

As atribuições iniciam com as funções clássicas da administração, de planejamento, de organização, de liderança e de controle, mas não se restringem a elas, especialmente nas organizações contemporâneas voltadas ao conhecimento e à aprendizagem. Nestas, o gestor secretarial, conforme relata Durante (2008) assume o papel de auxiliar as pessoas a aprenderem, a se questionarem e ampliarem seus conhecimentos para que sejam incorporados nas estratégias de produção e serviços.

Trazendo essa discussão para a classe dos profissionais de secretariado, supõe-se que esteja acontecendo um processo semelhante, no qual existe o interesse buscado pelo teórico e pelo profissional que, por sua experiência, tendo conhecimento e desenvolvimento das funções gerenciais ao longo de anos no exercício da profissão, possa também construir a sua própria teoria, que, segundo Denhardt (2011), dará contexto e rumo para suas ações como profissional.

Para Balestrin (2009, p. 10), “uma das principais áreas de atividades de pesquisa é entender o processo que os cientistas utilizam para descobrir novas leis e testar hipóteses”. No entendimento deste autor, essa afirmação é confirmada na pesquisa de Herbert Simon (1978, p. 248 *apud* BALESTRIN, 2009). Ao estudar a administração, na segunda metade do século XX, o autor explica sobre o esforço de se aprimorar os eventos administrativos, pois em algumas funções quer sejam da administração ou das empresas houve algumas descobertas e evoluções. Segundo este autor, todo e qualquer instrumento administrativo demora um período de tempo relativamente longo para ser aplicado de maneira mais ampla, pois o processo de divulgação é

lento e complicado, e cada empresa ou instituição irá entender e aplicar de forma diferenciada, os resultados “não comparáveis” e precisos, o que dificulta o aprimoramento desses instrumentos ao longo dos anos.

As discussões passam, também, pelo entendimento do secretariado como uma profissão, como apresenta Nonato Junior (2009, p. 4), como uma ciência que está sempre em construção. Preocupa-se em discutir o “porque fazer” e não “o que fazer”, ou seja, tenta levantar a discussão sobre o dever de discutir o conhecimento na área de secretariado enquanto ciência, capaz de produzir conhecimento, de quebrar tabus, não meramente recorrer a discursos sobre as tarefas executadas pelo secretário numa organização. O autor afirma ainda, que, instaurar uma epistemologia passa a ser um objetivo importantíssimo para qualquer ciência ou área do saber que queira se legitimar social e filosoficamente, fundando categorias e teorias que sustentem os mais diversos processos empíricos e técnicos realizados em uma profissão.

Veiga (2007, p. 23) chama a atenção para a mudança no papel que o profissional de Secretariado vem exercendo nas organizações privadas. Com isso, o secretário dedica-se mais aos assuntos da organização, tornando-se necessário e importante sua função. “Hoje, além de desempenhar suas atividades operacionais, o secretário atua como gestor de processos, de pessoas e de informação”.

Ao estudar como o profissional de secretariado está inserido nas organizações exercendo funções gerenciais, torna-se importante analisar as atividades e a postura das pessoas que realizam essas atividades no seu cotidiano, pois ao mesmo tempo em que trabalham em equipe, dentre outras tarefas técnicas, sendo um profissional multifuncional, participam da criação e gestão do conhecimento organizacional. Na concepção de Cielo (2003), não basta que o profissional de secretariado tenha o domínio das técnicas, mas sim, que se conheça a organização como um todo, para que possa desempenhar suas funções com excelência.

A primeira lei que trata sobre a atividade de Secretário foi criada em 05 de setembro de 1978, nº 6.556 (BRASIL, 1978a), e dispõe, no Art. 1º, que atividade seria permitida ao portador de certificado de conclusão do curso regular de Secretariado, em nível de 2º grau (BRASIL, 2006b). As atribuições do secretário eram executar tarefas relativas à:

- a) anotação e redação, inclusive em idiomas estrangeiros;
- b) datilografar e organizar documentos e

- c) outros serviços de escritório, tais como: recepção, registro de compromissos e informações, principalmente junto a cargos diretivos da organização.

O parágrafo único da Lei diz que o secretário procederá segundo as normas ou de acordo com seu próprio critério, dando autonomia ao profissional, visando melhoria nos processos de trabalhos administrativos da empresa. Desde essa época, já assumia responsabilidades pela rapidez das tarefas e detinha confiança, além de poder ocupar um cargo que pudesse ficar próximo às diretorias das organizações.

A profissão de Secretário foi regulamentada em 30 de setembro de 1985 e, promulgada pela Lei Federal nº 7.377¹, a qual dispõe sobre o exercício da Profissão de Secretário. Teve a primeira alteração em 10 de janeiro de 1996, pela Lei nº 9261 (BRASIL, 1996b), para as profissões de Secretário Executivo Federal e Técnico em Secretariado, possibilitando um avanço para a categoria. A partir da alteração na redação, passou a ser obrigatória, para o exercício da profissão, a titulação em curso superior legalmente reconhecido por instituições brasileiras ou ser diplomado no exterior no curso superior em Secretariado.

A Lei nº 7.377 (BRASIL, 1985) apresenta, portanto, elementos que possibilitam caracterizar o perfil do aludido profissional. Porém, para Oliveira et al. (2012, p. 4), “conceituar o perfil do profissional do Secretário no mundo globalizado importa em ressaltar a dimensão política de organização da profissão na história”. Após, a regulamentação da profissão obteve seu ápice na década de 1990, com a criação do Conselho Federal de Secretariado e com a promulgação do código de ética da profissão.

Atualmente, a classificação da profissão de secretária executiva está regulamentada no Brasil, de acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), a atividade secretarial enquadra-se entre os cinco Grandes Grupos (GG) conforme demonstrado no Quadro 07, como Profissionais das Ciências e das Artes, que compreendem as ocupações, cujas atividades principais requerem para o seu desempenho, conhecimentos profissionais de alto nível e experiência em matérias de ciências físicas, biológicas, sociais e humanas (MTE, 2013). A maioria das ocupações deste grande grupo requerem competências nível quatro,

¹BRASIL, Lei Federal de Regulamentação da Profissão de Secretária Executiva. Brasília – Distrito Federal. 29 de Setembro de 1985.

da Classificação Internacional Uniforme de Ocupações CIUO 88(1) (MTE, 2013).

Quadro 7 - Classificação Brasileira de Ocupações – CBO

TÍTULOS
<p style="text-align: center;">2523-05 - Secretária(o) executiva(o)</p> <p>Assessor de diretoria, Assessor de presidência, Assistente de diretoria, Assistente de presidência, Auxiliar administrativo de diretoria, Auxiliar administrativo de presidência, Secretário de diretoria, Secretário de gabinete, Secretário de presidência, Secretário pleno, Secretário sênior, Tecnólogo em secretariado.</p>
<p style="text-align: center;">2523-10 – Secretária(o) bilíngue</p> <p>Assessor bilíngue, Assistente bilíngue, Auxiliar administrativo bilíngue, Secretário bilíngue de diretoria, Secretário bilíngue de gabinete, Secretário bilíngue de presidência, Secretário pleno bilíngue, Secretário sênior bilíngue.</p>
<p style="text-align: center;">2523-15 – Secretária(o) trilingue</p> <p>Assessor trilingue, Assistente trilingue, Auxiliar administrativo trilingue, Secretário pleno trilingue , Secretário sênior trilingue , Secretário trilingue de diretoria, Secretário trilingue de gabinete, Secretário trilingue de presidência.</p>
<p style="text-align: center;">2523-20 – Tecnóloga (o) em secretariado escolar</p> <p>Secretário de escola (tecnólogo), Secretário escolar (tecnólogo)</p>
Descrição Sumária
<p>Assessoram os executivos no desempenho de suas funções, atendendo pessoas (cliente externo e interno), gerenciando informações, elaboram documentos, controlam correspondência física e eletrônica, prestam serviços em idioma estrangeiro, organizam eventos e viagens, supervisionam equipes de trabalho, gerem suprimentos, arquivam documentos físicos e eletrônicos auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões.</p>

Fonte: MTE (2013).

A atuação do profissional de Secretariado Executivo vem sendo vista como de um assessor, gestor e consultor. Portanto, está enquadrada no grupo que prevê um profissional, com uma formação eclética, considerado de nível intelectual adequado ao perfil do profissional exigido pelo mercado, conforme descreve Albernaz (2011, p.176) em recente pesquisa sobre o tema abordado.

Segundo Oliveira, Souza e Morales (2012, p.2), o citado profissional vem ocupando um espaço evidente na estrutura organizacional de organizações públicas e privadas. Um dos fatores de crescimento no número de profissionais de secretariado executivo com empregos formais no Brasil registrado pelo Ministério do Trabalho e Emprego é apontado por Neiva e D'Elia (2011), como sendo a potencialidade de atuar em diversos setores organizacionais e ramos da economia, conforme dados apresentados no Quadro 8:

Quadro 8 - Perfil do Profissional Secretário Executivo

ANTERIORMENTE	ATUALMENTE
Digitação	Coordenação do sistema de informação com o uso de rotinas automatizadas (editores de texto, agendas, telefone e banco de dados).
Envio e recebimento de correspondência	Coordenação do fluxo de papéis no departamento e triagem, bem como decisões, sobre assuntos de rotina.
Provisão para o departamento de material necessário à realização da rotina administrativa	Coordenação de compras, cotação de preços com fornecedores alternativos e administração de custos do departamento.
Organização de reuniões.	Sistemas integrados (rede) fazem esse trabalho. O secretário programa os equipamentos, organiza a infraestrutura e participa de muitas delas.
Atendimento ao telefone.	Atendimento global ao cliente, exigindo maior conhecimento da empresa e de seus clientes.
Manutenção de arquivos.	Organização do sistema de dados e informações em arquivos manuais e eletrônicos.

Fonte: Adaptado modelo de Neiva e D'Elia (2011).

Partindo da análise evolutiva da profissão, destaca-se que a Lei do Secretariado Executivo foi criada, em 1996, nº 9.261 (BRASIL, 1996b), sendo que, em seu art. 4º, estabelece as atribuições referida a função, as quais são demonstradas a seguir:

- 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. Vetado
- VII. versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa;
- VIII. registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas;
- IX. orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia e
- X. conhecimentos protocolares.

A partir das leituras e estudos realizados durante esta pesquisa, é importante salientar que a profissão do secretário executivo, mesmo sendo regulamentada em 1985, houve um movimento, uma evolução ao longo dos anos, pois vem se destacando e firmando como profissão, quanto às suas características e conquistas no espaço do trabalho, construindo seu perfil e se destacando de outras profissões importantes na Administração, que será melhor detalhado na seção seguinte.

2.4.2 O Perfil do Secretário Executivo

As mudanças ocorridas no papel exercido pelo profissional de secretariado foram muitas, desde o século 18, a partir da máquina de escrever, até o século XXI e esses profissionais souberam se adequar e se atualizar ao novo perfil demandado pelo mercado. Na visão de Moura e Soares (2010), têm sido percebidas também, várias mudanças no perfil do profissional de secretariado no Brasil.

[...] em muitos casos, as mudanças exigidas no perfil e performance do profissional fazem com que ela atue mais como agente de seus processos de mudança profissional. Cuidar da carreira profissional tornou-se uma obrigação pessoal e intransferível. O mercado de trabalho exige que as profissionais tenham um plano de carreira estruturado e ativo e adotem práticas de gestão baseado em competências (PEREIRA, 2004 *apud* MOURA; SOARES, 2010, p. 02).

Autores como Natalense (1998), Sabino e Rocha (2004), Neiva e D'Elia (2011), reafirmam a mudança no perfil dos profissionais de

Secretariado Executivo, sempre destacando o viés da gestão e a importância da tecnologia nessa evolução profissional. Fica evidente a contribuição da tecnologia para a rotina secretarial e o ganho de tempo do profissional de secretariado, com a informatização dos processos de redação de documentos.

Para Bortolotto e Willers (2009, p. 02), o secretário executivo possui características que lhe conduzem a um perfil identificado como eclético, polivalente e multifuncional, composto por um conjunto de atributos que envolvem:

flexibilidade, criatividade, liderança, dinamismo, iniciativa, eficiência, discrição, cooperativismo; ética; comprometimento” [...] Evoluiu a uma constante (re)construção das atividades administrativas devido à chegada do computador e das tecnologias de informação e de comunicação.

Desde os anos de 1990, Bortolotto e Willers (2009, p. 47) descrevem as “mudanças significativas que vêm ocorrendo no perfil do Profissional de Secretariado Executivo”. O mercado tem exigido profissionais com formação acadêmica específica e direcionada à área de atuação em Secretariado Executivo. Comparado a outras profissões, o secretário executivo torna-se mais requisitado, “uma vez que seu perfil reúne competências gerenciais, para aperfeiçoar processos, trabalhar em equipe e para ser um solucionador de problemas, melhorando assim, os resultados organizacionais”, como afirmam Piñol e Cassiano (2004, p. 2).

De acordo com dados da pesquisa de Tagliari e Durante (2009), e outros autores foram identificadas as atividades clássicas de administração no perfil do profissional de secretariado, afirmando que “existe uma estreita ligação entre as competências consideradas necessárias para o exercício das atividades gerenciais e àquelas que são indicadas como característica para o exercício das atividades secretarial”, evidenciando que o profissional de secretariado é um gestor que atua em vários níveis organizacionais.

Estudos de Tagliari e Durante (2009) apontam a existência de competências específicas ao exercício das atividades de gestão e de secretariado executivo isoladamente. Foram identificados, por esses autores, 15 atributos comuns que vinculam o profissional de secretariado ao gestor nas organizações, quais sejam:

1. visão estratégica;
2. planejamento;
3. organização;
4. controle;
5. liderança;
6. trabalho em equipe;
7. comunicação (gerenciamento de informações);
8. motivação;
9. processo decisório (tomada de decisão);
10. negociação;
11. pró-atividade (dinamismo/iniciativa);
12. criatividade;
13. flexibilidade (adaptação a mudanças);
14. competência interpessoal e,
15. autocontrole/gerenciamento de conflitos.

Assim como Fleury (2002, p. 32), que identificou “a visão, planejamento, liderança, e a habilidade a trabalhar em equipe”, complementado por Durante (2009), quando menciona que “o gestor secretarial realiza atividades clássicas de administração como planejar, controlar, liderar e organizar, mas também funções contemporâneas no desenvolvimento das pessoas como o gerenciamento de conflitos, negociações, acordos e conciliação entre os objetivos individuais e organizacionais”, o que o diferencia do seu papel social quando exerce o seu papel de secretário (DURANTE, 2008, p. 14).

Neste ponto, os autores Sabino e Rocha (2004, p. 38), afirmam que “o papel que vem sendo desenvolvido pelo profissional secretário é didático, no sentido de que mantém um perfil facilitador entre os diversos setores e níveis hierárquicos das organizações”, e traçam a seguinte definição sobre seu perfil:

Se ele assume a figura de “elo” entre a alta administração e o restante das pessoas na organização, ele também pode assumir o papel de facilitador do despertar da consciência ética em seus colegas. Esse despertar pode ser iniciado pelo incentivo à compreensão dos valores individuais em relação ao bem comum (SABINO; ROCHA, 2004, p. 39).

A partir dessa compreensão, cabe ao secretário executivo, neste novo contexto, “o papel de gestor nas organizações em que atua, estando, assim apto a perceber, refletir, decidir e agir de maneira assertiva, pois a dinamicidade do mercado de trabalho não permite erros nem demora no processo de decisão”, como afirmam Bíscoli e Cielo (2004, p. 17). Segundo estes autores é importante conhecer a perspectiva do comportamento organizacional desse profissional, ou seja, alguns aspectos que compõem seu perfil, como a comunicação e a liderança.

Desta forma, os requisitos e atividades típicas do cargo de Secretário Executivo apresentado nas organizações privadas são: atender pessoas; assessorar direções; gerenciar informações; elaborar documentos; controlar correspondência; organizar eventos e viagens; supervisionar equipes de trabalho; arquivar documentos; utilizar recursos de informática; e, executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional das organizações.

Devido à dimensão que a profissão de Secretário Executivo tomou nos últimos anos, a pesquisadora Sála (2008), organizou um Guia de Fontes de Informação para Secretários Executivos, no qual descreve o histórico do Secretariado no Brasil, além de prover informações sobre as revistas para publicações de artigos na área correlata ao tema Secretário Executivo, e, também, listar os cursos, eventos, faculdades existentes no país e seus respectivos endereços, sindicatos e pesquisadores da área de Secretariado Executivo no Brasil.

Quanto ao desenvolvimento de competências e o perfil do secretário executivo no contexto das universidades brasileiras, faz-se necessário uma abordagem sobre o significado da palavra profissiografia, para entendimento do contexto geral que esta pesquisa se baseou em relação ao perfil e realidade do secretário executivo.

Segundo Sampaio (2005, p. 187) é difícil precisar a origem da profissiografia no Brasil, mas segundo o autor, a literatura demonstra que Mira y López, um médico espanhol, trouxe as contribuições das áreas da Psiquiatria e Psicologia. Veio para o Brasil para traçar um perfil profissiográfico para o DASP, antigo Departamento de Administração dos Servidores Públicos, órgão do governo federal, que o convidou para “organizar o treinamento dos técnicos de serviços civis brasileiros no campo da orientação, seleção e readaptação profissional”. Segundo relato de autores como Silva e Rosas (1997 *apud* SAMPAIO, 2005, p. 187), Mira y López realizou diversas pesquisas e publicações sobre profissiografia por meio de um instituto de prestação de serviços e produção de conhecimento chamado ISOP.

O autor caracterizou o estudo profissiográfico como “destinado ao conhecimento dos normotipos profissionais, não somente com finalidade de elaboração das fichas de aptidões, mas com a intenção de classificar os indivíduos de acordo com as características comuns”. O DASP no governo Vargas, tinha como base a organização racional do trabalho, de origem taylorista, muito difundida na época. Apesar de trazer p o Brasil diversas técnicas psicológicas de avaliação, defendia uma lógica de emprego diferente da encontrada na administração clássica. A profissiografia era concebida por ele como uma ação articulada, desde formação onde o aluno se informaria, observaria e se orientaria quanto às suas aptidões, vocações e ao ambiente, atualmente isso é exigido nos projetos pedagógicos para criação de Cursos de Graduação em determinada área. O autor sugere a utilização de diversos critérios para a profissiografia, como o descritivo e suas conexões com o ambiente (em que locais, por exemplo, um médico exerceria suas funções).

A importância do pensamento de Mira y López (1955, p. 216 *apud* SAMPAIO, 2005), vai da observação da conexão entre os perfis profissiográficos e a seleção profissional. Com base nos estudos da época, o autor espanhol já criticava os processos seletivos baseados em testes psicológicos e defendia que se os “conciliassem com a avaliação objetiva dos rendimentos integrais do candidato diante de situações reais”.

2.4.3 A Formação em Secretariado Executivo

Em 1969, em Salvador, na Universidade Federal da Bahia (UFBA), criou-se o primeiro curso de Secretariado Executivo do Brasil, mas sendo reconhecido apenas em 21.08.1998, pela Portaria nº 927 do MEC, por meio do parecer nº 331/98, publicado no D.O.U. em 24.08.1998 (http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/sum006_98.pdf). E o primeiro curso a obter reconhecimento foi o da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), em Recife, no ano de 1978. Após a regulamentação da profissão, que passou a exigir a formação de bacharelado para que o profissional chegasse a secretário executivo, a procura pelos cursos de graduação aumentou consideravelmente (NONATO JÚNIOR, 2009, p. 39).

A aprovação do Parecer (CES/CNE 102/2004) que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo, Bacharelado, em 11 de março de 2004, foi resultado das várias ações realizadas pela Federação Nacional das

Secretárias e Secretários (FENASSEC, 2004). Essa luta contou com a colaboração de diversas IES (Instituições de Ensino Superior) e com a intensa dedicação dos coordenadores de Cursos de Secretariado em todo o Brasil, com as pesquisas científicas de acadêmicos e graduados, com o apoio dos sindicatos e profissionais da área e comunidades, com o intuito de definir os parâmetros necessários a serem utilizados pelos cursos de Graduação em Secretariado Executivo que atendessem os requisitos da profissão solicitados pelo exigente mercado de trabalho (FENASSEC, 2004).

No parágrafo único do artigo 3º da resolução nº 3 do Conselho Nacional de Educação consta que:

o bacharel de Secretariado Executivo deve apresentar sólida formação geral e humanística, com capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos e realidades inerentes à administração pública e privada, ser apto para o domínio em outros ramos do saber, desenvolvendo postura reflexiva e crítica que fomenta a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas, com observância dos níveis graduais de tomada de decisão, bem como capaz para atuar nos níveis de comportamento micro organizacional, meso-organizacional e macro organizacional (BRASIL, 2005b).

Assim, os Cursos de Graduação em Secretariado Executivo viram-se obrigados a reformularem seus currículos periodicamente para suprirem satisfatoriamente a demanda mercadológica por profissionais capacitados, flexíveis e conhecedores do todo empresarial.

Deverá contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, os seguintes campos de formação interligados: conteúdos básicos, estudos relacionados com as ciências sociais, com as ciências jurídicas, com as ciências econômicas e com as ciências da comunicação e da informação. Nos conteúdos específicos devem ser contemplados estudos das técnicas secretariais, da gestão secretarial, da administração e planejamento estratégico nas organizações públicas e nos conteúdos teórico-práticos: laboratórios informatizados, com as diversas interligações em rede, estágio curricular supervisionado e atividades complementares (BRASIL, 2005b).

Com base no que foi definida no projeto pedagógico, a Gestão Secretarial é uma das disciplinas que integram o conteúdo específico do

Curso de Secretariado. De acordo com autores, como Natalense (1998), Sabino e Rocha (2004), Nonato Junior (2009), Durante (2009) e Neiva e D'elia (2011), os estudos que vêm sendo desenvolvidos sobre a gestão secretarial requerem a teoria e prática, além do conhecimento e envolvimento com outros campos do saber, para definir o que seria a Teoria Secretarial.

São 13 as competências e habilidades propostas pelo MEC, para a formação profissional do Secretário nos cursos de Secretário Executivo:

- 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 inter setoriais;
- III. exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;
- IV. utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;
- V. habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;
- VI. domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- VII. receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca 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.

2.5 O SECRETÁRIO EXECUTIVO NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS BRASILEIRAS

Os tópicos que são abordados neste capítulo servem como ferramentas para conhecer o trabalho realizado pelo Secretário Executivo, no contexto organizacional das Universidades Públicas Federais Brasileiras, atendendo os requisitos de investidura no cargo e assegurando o cumprimento da legislação nas Universidades.

Destaca-se que a profissão de secretário executivo no âmbito da Administração Pública, passou a vigorar no quadro de pessoal das IFES, como cargo, durante o processo de enquadramento, previsto no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) em 1987 instituídos pelo Decreto nº 94.664 (BRASIL, 1987b).

Para investidura no cargo de Secretário Executivo, é necessário a aprovação em concurso público e ter como requisito de ingresso diploma em Curso Superior em Letras ou Secretariado Executivo Bilíngue (BRASIL, 2005a), conforme consta no PCCTAE. As atividades típicas e inerentes ao cargo são: assessorar direções, gerenciar informações, auxiliar na execução de tarefas administrativas e em reuniões, marcar e cancelar 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 e assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2005a).

Os servidores técnico-administrativos em Educação, que compunham o quadro de pessoal das IES em 1985, no período da regulamentação da profissão de secretário executivo, foram beneficiados, pois quem tinha experiência na função de secretário ou desenvolvia atividades de secretaria por mais de cinco anos ou dez anos intercalados, e comprovassem o exercício profissional, pelo período mínimo de 36 meses com registro em Carteira de Trabalho da Previdência Social, poderia dirigir-se à Diretoria Regional do Trabalho (DRT) e solicitar a regulamentação da profissão, mediante os documentos comprobatórios dessa prática, conforme Art. 2º:

portador de qualquer diploma de nível superior que, na data de início da vigência desta Lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições

mencionadas no art. 4º da Lei 7.377/85 (BRASIL, 1996b).

A Lei n. 6.556/78 (BRASIL, 1978a), 5 de setembro de 1978, foi um dos primeiros reconhecimentos da profissão no Brasil. Essa lei fornece dispositivos para que as Delegacias Regionais de Trabalho fiquem responsáveis pelos Registros da Profissão e assegurem aos profissionais que atuam na profissão antes de 30 de setembro de 1985, quando foi regulamentada a profissão de Secretário Executivo, seus direitos, porém não há mecanismos de obrigatoriedade no cumprimento da lei pelas organizações (BRASIL, 1978).

As pessoas, ao ingressarem na carreira pública em uma Universidade, normalmente passam por uma socialização organizacional, além da integração com os novos servidores. Passam, assim, por um processo de aprendizagem das normas, comportamentos, valores e missão requeridos pela Universidade. Precisam conhecer quais são as características, habilidades e aptidões exigidas para o exercício do cargo e, com isso, poder compreender melhor seu papel na Instituição (CARVALHO et al, 2012, p. 58).

Em pesquisas aos regimentos internos das universidades, verificou-se que, e cabe destacar, informalmente, para compreensão do tema proposto no contexto organizacional da Universidade, que a atuação de um “secretário” na Instituição é bem mais abrangente, pois não se limita a exercer atividades do cargo de secretário executivo. Existe um universo de servidores técnico-administrativos em Educação que pode receber uma Função Gratificada (FG) para exercer a função de secretários (as) acadêmicos e/ou administrativos, sem estarem investidos no cargo de “secretário executivo”, devido às especificidades da função e atuação em setores administrativos existentes nas estruturas dos órgãos públicos federais (BRASIL, 2005b).

Cabe o esclarecimento que, para ocupação de funções gratificadas ou cargos de confiança, não é exigido, até o presente momento, que o servidor tenha competências e habilidades específicas do cargo de secretário executivo para exercer a função de secretárias (os) em Cursos de Graduação e Pós-Graduação, Departamentos, Centros, Colegiados. Desde que seja efetivo em um cargo público, por meio de concurso público, as vagas podem ser ocupadas, tanto pelo servidor técnico-administrativo em Educação, com experiência em secretaria, área acadêmica ou área administrativa, quanto por um servidor investido no cargo de Secretário Executivo ou num cargo

Docente, ficando ao critério da Administração Superior a escolha dessas pessoas.

Sob esta perspectiva, (CARVALHO et al, 2012, p. 77), afirma que “as políticas adotadas durante as eleições, impedem que a Administração faça a definição de um perfil profissional por mérito, ou faça a indicação entre os melhores profissionais com os postos de gestão na administração pública”. Desse modo, a política de escolha das pessoas que são investidas em cargos de confiança ou funções gratificadas nas universidades, não difere muito da forma como é, normalmente, realizada pelos grupos políticos do Governo quando eleitos para determinado mandato. Na definição de Alencar (2006, p. 168) “muitas das vezes, seria necessária uma conciliação entre as competências técnicas e habilidades para definir a escolha dos ocupantes de cargos de confiança que poderia fortalecer a capacidade de direção nas organizações públicas”.

Desse modo, com base nesse entendimento, Sousa, Galindo e Carvalho (2012) destaca que o profissional de Secretariado numa IES tem uma função ou cargo onde o indivíduo deve ter habilidades gerenciais para saber lidar com os diversos problemas da Instituição, ter capacidade de trabalhar em grupo ou individualmente, saber coordenar as tarefas diárias e supervisionar seus subordinados, além de participar das tomadas de decisão da equipe ou do setor no sentido de obter maior eficácia e eficiência nas atividades desenvolvidas no setor ou departamento.

Segundo Moura e Soares (2010), o processo de transformação da profissão acontece por mudança na atuação, no cargo e nas competências individuais manifestadas pelos profissionais de secretariado executivo, na medida em que exercem atividades com maior domínio, conhecimento e instrumentalidades no desenvolvimento das atividades-fim da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é apresentar as concepções metodológicas desta pesquisa científica. Lakatos e Marconi (1991, p. 40) definem que, “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite-se alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Sendo assim, este capítulo irá descrever os procedimentos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, o qual foi organizado da seguinte forma: Tipo de Pesquisa, Delineamento da Pesquisa, População e Amostra, Coleta de Dados, Termos e Variáveis da Pesquisa, Método e Análise dos Dados e Instrumento da Pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Lakatos e Marconi (1991, p. 15) definem pesquisa como sendo “um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Neste contexto, classifica-se a presente pesquisa como sendo de natureza qualitativa.

Para Godoy (1995), uma pesquisa qualitativa refere-se àquela em que o pesquisador, em seu estudo, apoia-se em interesses amplos que vão se delineando à medida que a pesquisa avança. Esse tipo de pesquisa, segundo o autor, permite obter dados descritivos, sobre as pessoas (neste caso os secretários executivos), a respeito de lugares (aqui, relativos ao conjunto de universidades escolhidas) e quanto a processos interativos, que conduzem o pesquisador a ter contato direto com a situação ou o objeto estudado, a partir do que ele procura entender o fenômeno, segundo a perspectiva dos sujeitos.

Em relação à opção pela abordagem qualitativa, Kerlinger (1980, p. 2) ressalta ser esta “uma grande necessidade, principalmente na psicologia, sociologia e educação, dada a urgência dos problemas humanos e sociais que os pesquisadores estudam, e dada à natureza controversa de alguns dos problemas e métodos das ciências comportamentais”. Creswell (2010, p. 42) complementa essa visão, dizendo que, com uma concepção construtivista e observação do comportamento,

o pesquisador procura estabelecer o significado de um fenômeno a partir dos pontos de vista dos participantes. Isso significa identificar o grupo que compartilha uma cultura e estudar como ele desenvolve padrões compartilhados de comportamento no decorrer do tempo. Um dos principais elementos da coleta de dados dessa maneira é observar os comportamentos dos participantes, engajando-se em suas atividades.

Razão esta suficiente para a escolha do método qualitativo para a presente pesquisa, visto que o cenário se refere à atuação do profissional em secretariado executivo nas universidades federais brasileiras. Pretendeu-se, portanto, compreender os significados que emanam da relação que se estabelece entre o profissional de secretariado e a realidade laboral na universidade.

Toma-se como referência a taxonomia proposta por Vergara (2007) para classificação da pesquisa realizada, que divide o tipo de pesquisa em dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, tem-se inicialmente uma pesquisa aplicada, já que há a intenção de utilizar seus resultados como parâmetro para a melhora do ambiente organizacional. Nesta dimensão, de acordo com Vergara (2007, p. 47), tem-se que a pesquisa aplicada pode ser motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não, tendo “por finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível da especulação”. De outro modo, identifica-se o estudo como sendo de caráter descritivo, principalmente por ter sido iniciado a partir da necessidade de se conhecer a experiência de outras realidades do cargo de secretário executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras, com intuito de analisar as competências exigidas para o exercício do cargo em estudo.

Quanto aos meios, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, documental, um estudo de caso e uma pesquisa de campo.

Na pesquisa documental, foi analisada a descrição do cargo no PCCTAE, o PDIC, o Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo (QRSTA) das universidades pesquisadas, além do Decreto nº 5.707/06 (BRASIL, 2006a) que instituiu a gestão por competências na Administração Pública. Na medida em que foram analisados artigos e livros que tratam do assunto em pauta, procurou-se, na revisão da literatura, identificar realidades, estudos sobre o tema

desenvolvido nas universidades pesquisadas e, também, publicações em periódicos da CAPES, de revistas científicas e de bases de dados Scielo.

Consistiu como um estudo de caso, uma vez que se pretendeu estudar, em profundidade, um grupo de profissionais (os secretários executivos) sob os aspectos relativos ao seu perfil e a realidade laboral, no contexto de 12 (doze) universidades públicas federais brasileiras pesquisadas. Na definição de Triviños (1992), este tipo de caso, possibilita estudar duas ou mais entidades sem a preocupação de comparar entre si os resultados obtidos em cada uma delas, além de permitir uma visão mais abrangente do estudo.

Quanto ao assunto, Yin (2005) lembra que esta é uma estratégia de pesquisa voltada ao exame de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, a partir de um estudo aprofundado de uma unidade de análise. Neste caso, teve como unidade de análise o grupo formado pelos secretários executivos que fazem parte do Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativo - QRSTA das universidades públicas federais.

Vale lembrar, ainda, que, segundo Triviños (1992, p. 48), “o contexto cultural onde se apresentam os fenômenos permite, através da interpretação deles, estabelecer questionamentos, discussões dos pressupostos e uma busca dos significados da intencionalidade do sujeito frente à realidade”, pressuposto este que foi considerado para a pesquisa de campo, quando da coleta de dados.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método de raciocínio usado para o desenvolvimento da pesquisa proposta nesta dimensão seguiu o método indutivo, pois, conforme argumentam Lakatos e Marconi (1991, p. 53),

a indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral, universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

A partir dessa compreensão, para o desenvolvimento desta pesquisa, Andrade (2003, p. 131) explica que “na indução percorre-se o

caminho inverso ao da dedução, isto é, a cadeia de raciocínio estabelece conexão ascendente, do particular para o geral. Neste caso, as constatações particulares é que levam às teorias e leis gerais”.

O processo de construção deste estudo baseou-se na necessidade de pessoal qualificado com perfil multifuncional, frente à expansão e transformações que passaram as universidades públicas, em relação às novas estruturas organizacionais. Como exemplo desta realidade, cita-se a Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILAB) (MEC, 2013), criada recentemente. Neste caso, pensou-se no profissional existente na estrutura de cargos das universidades, o secretário executivo com perfil para atender essas demandas novas.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Apresenta-se, neste item, a delimitação da pesquisa que foi utilizada, se de modo intencional, por julgamento ou não probabilística. De acordo com Vergara (2007), a delimitação de um estudo refere-se ao formato que o autor quer dar ao seu estudo. “Delimitação trata de fronteiras concernentes a variáveis, aos pontos que serão abordados, ao corte (transversal ou longitudinal), ao período de tempo objeto da investigação, como exemplo, período de mudança planejada e outros”.

Neste estudo, no que concerne ao período escolhido, a delimitação do tempo considerada, foi desde a regulamentação da profissão do secretário executivo, em 1985, passando pela implantação do PCCTAE nas IES, em 2005, a mudança no perfil do secretário executivo apontado por alguns autores na revisão da literatura, Veiga (2007); Durante (2008), Nonato Junior(2009), a formação desse profissional e a implantação das políticas de Recursos Humanos nas universidades, até 2013.

Quanto ao objetivo apresentado como dimensão da pesquisa no tempo, esta é caracteristicamente evolutiva, pois conforme demonstrou Nonato Júnior (2009, p. 243) em seus estudos:

a pesquisa está presente, em todos os campos do conhecimento envolvendo a evolução das diversas profissões, necessitando ser difundida na área secretarial, pois é por meio do exercício investigativo, formar o secretário profissional-intelectual ou ainda secretário pesquisador-intelectual.

Tal recorte temporal justifica-se por observar, neste interim, passados 29 anos da criação da profissão e 09 anos da implantação do Plano de Carreira nas IES, sua realidade laboral, bem como se o que vem sendo praticado nas universidades públicas federais brasileiras em termos das atividades desenvolvidas, está em consonância com as competências requeridas para o exercício do cargo de secretário executivo nesse período.

3.4 POPULAÇÃO E A AMOSTRA

Vergara (2007), explica que “população ou universo da pesquisa é considerado o conjunto de elementos selecionados de acordo com algum critério de representatividade que possuem características que serão objeto de estudo”.

No entendimento de Barbetta (2011, p. 15), “população é o conjunto de elementos para os quais desejamos que as nossas conclusões sejam válidas – o universo de nosso estudo. Uma parte desses elementos é dita uma amostra”. Portanto, o universo considerado nesta pesquisa refere-se ao conjunto de universidades públicas federais que compõem a Administração Pública Federal Autárquica e Fundacional e respectivos secretários executivos lotados nestas Universidades.

Dados extraídos do site e-MEC (<http://emec.mec.gov.br>) indicam que o Brasil, em 2014, atingiu o número de 63 universidades públicas federais brasileiras espalhadas de Norte a Sul, cadastradas no Ministério da Educação, conforme evidenciado no quadro 9:

Quadro 9 - Quantidade de vagas ocupadas pelo cargo de SE nas UFs.

ÓRGÃO	OCUPADOS	NOME DO CARGO	ÓRGÃO	OCUPADOS
UNIVASF	05	Secretário Executivo	UFRJ	67
UFAL	44	Secretário Executivo	UFSC	23
UFBA	44	Secretário Executivo	UFSM	48
UFC	49	Secretário Executivo	UFRPE	10
UFES	23	Secretário Executivo	UFRRJ	19
UFG	57	Secretário Executivo	UFRR	11
UFF	43	Secretário Executivo	UFT	15
UFJF	29	Secretário Executivo	UFCG	28

UFMG	47	Secretário Executivo	UFRA	03
UFPA	52	Secretário Executivo	UFTM	04
UFPB	46	Secretário Executivo	UFVJM	07
UFPR	35	Secretário Executivo	UTFPR	02
UFPE	63	Secretário Executivo	UNIFAL	06
UFRN	29	Secretário Executivo	UNIFEI	15
UFRGS	33	Secretário Executivo	UNIFESP	83
UFLA	10	Secretário Executivo	UFPI	19
UFERSA	25	Secretário Executivo	UFSCAR	08
UNIPAMPA	27	Secretário Executivo	UFS	27
UNILA	17	Secretário Executivo	UFV	06
UNIR	05	Secretário Executivo	UFMS	02
UNIRIO	08	Secretário Executivo	UFCSPA	12
UFAM	10	Secretário Executivo	UFSJ	03
UNB	128	Secretário Executivo	UNIFAP	05
UFMA	23	Secretário Executivo	UFGD	04
FURG	03	Secretário Executivo	UFRB	05
UFU	10	Secretário Executivo	UFABC	33
UFAC	30	Secretário Executivo	UFFS	37
UFMT	17	Secretário Executivo	UFOPA	26
UFOP	34	Secretário Executivo	UNILAB	11
UFPEL	11	Secretário Executivo	UFPI	19
		Total 1496		

Fonte: Dados extraídos e adaptados do site e-MEC (MEC, 2013), e informações recebidas do site da CGU (BRASIL, 2014).

A Região Sul possui 11 (onze) universidades, a Região Sudeste, 19 (dezenove), na Região Centro-Oeste tem 05 (cinco) universidades, na Região Nordeste 17 (dezessete) e na Região Norte 10 (dez) universidades e um total de 1.496 secretários executivos efetivos nos

cargos, até janeiro de 2014, de acordo com informações recebidas do site da CGU (BRASIL, 2014).

As universidades contam com 1.496 secretários executivos efetivos nos cargos atualmente, segundo dados extraídos do sistema e-informações do MEC (MEC, 2014). De acordo com Almeida (2011, p. 20) a amostragem pode ser probabilística ou não probabilística:

no primeiro caso seguem-se as leis de probabilidade, e no segundo caso, apesar de não serem seguidas tais leis, busca-se com o máximo rigor obter dados que reflitam fielmente a realidade estudada, a não probabilística “busca-se com o máximo rigor obter dados que reflitam fielmente a realidade estudada.

Em função da amostra escolhida por acessibilidade, dentre as universidades espalhadas nas 5 (cinco) regiões do Brasil, obteve-se 12 universidades públicas federais para analisar no seu contexto organizacional, o perfil e as competências requeridas e as praticadas no exercício do cargo de secretário executivo.

Conforme Almeida (2011, p. 20), dentre os procedimentos de amostragem não probabilística, destacam-se: a amostragem intencional, censitária, acidental e amostragem por voluntariado. Nesta pesquisa, utilizou-se a amostragem intencional que, na visão de Almeida,

é aquela em que os elementos da população que fornecerão os dados para a pesquisa são selecionados intencionalmente pelo pesquisador. Por exemplo, ao estudar o processo de aquisição de novas tecnologias em uma empresa, pode ser suficiente entrevistar o responsável direto por tais aquisições. Nesse caso não faria sentido entrevistar quaisquer outros colaboradores dessa organização, pois não teriam maior conhecimento sobre o tema.

Neste caso, o critério tamanho deixa de ser importante, pois a sua representatividade não foi baseada na quantidade e sim na qualidade dos depoimentos obtidos, no que se refere a possibilidade que deram, para alcançar os objetivos da pesquisa.

Sobre a amostra, importante ressaltar que, no entendimento de Vergara (2007), é uma parte do universo da população, selecionada de

acordo com algum critério de representatividade das características da população da pesquisa.

Buscou-se selecionar em princípio de 1 (uma) a 3 (três) universidades em cada região e o número de secretários executivos de 1 (um) a 3 (três) de cada universidade. No entanto, ao considerar que a amostra foi escolhida de forma intencional (por acessibilidade e tipicidade), ficou, assim, definido, que a amostra foi considerada por acessibilidade, composta por 22 respondentes que atuam em áreas profissionais da gestão universitária, sendo de 01 a 4 universidades por região e de 01 (um) a 4 (quatro) secretários de cada universidade, apresentados no quadro 10.

Quadro 10 - Universidades escolhidas por acessibilidade nas 5 regiões do Brasil

REGIÃO	UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL	LOCAL	Nº Campi	Nº SE
SUL	UFPEL – Universidade Federal de Pelotas	Pelotas	01	01
	UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina	Florianópolis	03	03
	UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Porto Alegre	01	01
	UFPR – Universidade Federal do Paraná	Curitiba	06	01
SUDESTE	UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	03	01
	UFF – Universidade Federal Fluminense	Rio de Janeiro	05	01
	UFU – Universidade Federal de Uberlândia	Uberlândia	05	04
NORDESTE	UFCG – Universidade Federal de Campina Grande	Campina Grande	06	01
	UNILAB – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	Ceará	03	02
CENTRO-OESTE	UNB – Universidade de Brasília	Brasília	03	04
NORTE	UFT – Universidade Federal de Tocantins	Tocantins	08	01
	UFOPA – Universidade Federal do Oeste do Pará	Belém	04	02

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do e-MEC (MEC, 2013).

Considerou-se, nesta pesquisa, a amostragem não probabilística, escolhida por acessibilidade e tipicidade. A escolha não envolveu todas IFES, apenas as públicas brasileiras.

3.5 SOBRE A COLETA DE DADOS

Quanto ao papel da coleta de dados em uma pesquisa, Kerlinger (1980, p. 01) elabora a seguinte indagação e reflexão:

Como conseguimos entender as pessoas e o que elas fazem? Podemos ler a respeito do mundo e das pessoas e aprender muita coisa. [...] Outra maneira de nos informarmos a respeito do mundo é ouvir os outros. [...] Tal conhecimento é derivado de autoridade; alguma fonte que aceitamos como digna de crédito nos dá esse conhecimento.

Barbetta (2011, p. 16) relata que “para conhecermos certas características dos elementos de uma população (ou de uma amostra), precisamos coletar dados desses elementos”.

Nesta pesquisa, a coleta de dados secundários concentrou-se naqueles elementos que foram obtidos diretamente no campo de estudo, sendo extraídas de informações colhidas junto aos sites das universidades pesquisadas e sites do governo federal e do MEC.

Já, os dados primários foram obtidos por meio de questionário elaborado sobre o tema, aplicado aos sujeitos da pesquisa (Apêndice B). No caso desta pesquisa, foi encaminhado primeiramente, o pré-teste do questionário a 3 (três) respondente de três universidades, sendo dois na região Centro-Oeste e outro na Região Sudeste, no intuito de colher os dados e fazer a verificação com os objetivos do estudo, e caso necessário fazer os devidos ajustes antes de ser aplicado novamente.

Assim, optou-se por enviar os questionários por e-mail a 3 (três) servidores investidos no cargo de secretário executivo das Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Universidade de Brasília (UnB) e Universidade Federal de Uberlândia (UFU), como pré-teste em outubro de 2013.

Após os ajustes necessários à elaboração do questionário, optou-se por buscar um universo que representasse as universidades de todas as regiões do país, Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul. Para tanto, enviou-se 50 questionários às universidades públicas federais,

obtendo retorno de 22 secretários executivos. Os dados começaram a ser coletados de outubro de 2013 a janeiro de 2014.

Quanto à aplicação do questionário estruturado, enviado aos secretários (Apêndice B) por e-mail, destaca-se que o acesso às universidades foi dificultado, pois se observou que as informações solicitadas ao site e-informações Brasil levariam de 15 a 20 dias para responderem (BRASIL, 2014).

Percebendo-se que as informações sobre o quantitativo de secretários executivos em cada Universidade não chegaria a tempo de saber para quais universidades enviar, já que se estava adotando um critério de escolha das universidades, que tivessem implantado o Decreto 5.707/06 sobre gestão por competências. Percebendo-se que não haveria como adotar esse critério de escolha, optou-se em algumas situações por enviar o questionário aos setores de Recursos Humanos, solicitando apenas a indicação dos secretários. Foi positivo, pois duas universidades, uma do Norte e outra do Nordeste, indicaram os secretários para participarem da pesquisa.

No momento da análise da coleta de dados junto aos sujeitos da pesquisa, necessitou-se uma leitura minuciosa para a compreensão do tema abordado e, para não incorrer em erros de pré-concepção, pois como afirma Roesch (2009, p. 169), “é preciso entender que pode existir diferentes respostas para a mesma pergunta, por existir a possibilidade de heterogeneidade de respostas às perguntas ou mesmo em relação a fatos observados durante a análise das respostas”. Neste caso, foi necessário utilizar-se de procedimentos metodológicos específicos para coleta de dados, para que todas as formas de levantamento de dados fossem descritas. Portanto, para esta pesquisa, considerou-se, sobretudo, a pesquisa bibliográfica, a documental e a coleta de dados por meio de questionários, conforme já comentado.

3.6 SOBRE O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário, segundo Brandão e Bahry (2005, p. 188), talvez seja a técnica mais utilizada para mapear competências relevantes para um contexto organizacional. Destaca-se que “a formatação desse instrumento, geralmente requer a aplicação prévia de uma ou mais das técnicas relatadas, portanto recomenda-se que a análise documental seja feita antes, com o objetivo de identificar elementos para compor os itens do questionário, como por exemplo, identificar competências consideradas relevantes para a instituição”.

Almeida (2011, p. 49) considera o questionário como um excelente instrumento de coleta de dados e, de acordo com Zanella (2009, p. 110), trata-se de “um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas descritivas (perfis socioeconômicos, como idade, escolaridade, profissão e outros), comportamentais (comportamento social, econômico e pessoal, dentre outros) e preferenciais (opinião e avaliação de alguma condição ou circunstância)”.

Ainda, para Almeida (2011, p. 49), é um instrumento utilizado quando se busca a padronização nas perguntas e nas respostas, facilitando a tabulação dos dados, podendo ser encaminhado por e-mail, facilitando assim o acesso a inúmeras pessoas simultaneamente, como é o caso desta pesquisa que se quis atingir um maior número de secretários executivos lotados nas universidades públicas federais brasileiras.

Seguindo orientação de Almeida (2011, p.49):

a elaboração de um questionário deve ser feito em etapas, inicialmente um rascunho que pode ser submetido a um pré-teste. A aplicação deverá ser a um reduzido número de respondentes com perfil semelhante ao da amostra, a fim de se assegurar que nenhum aspecto será esquecido e as questões estejam perfeitamente compreensíveis pelos respondentes.

Foi elaborado como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas mais abertas do que fechadas, de acordo com os objetivos desta pesquisa. Procurou-se inserir itens sobre as características do (SE) que atuam no cargo específico de secretário executivo nas universidades, com o intuito de colher dados baseado no perfil definido por diversos autores que estudam o assunto citados na fundamentação teórica desta pesquisa, além do perfil constante na tabela de classificação da profissão e nas diretrizes dos cursos de secretariado aprovados pelo MEC, para melhor identificação do seu perfil profissiográfico.

O instrumento foi elaborado em duas etapas, num mesmo questionário, sendo constituído de 16 perguntas abertas e 16 itens fechados. Na primeira etapa, para identificar o perfil profissiográfico do SE e sua realidade laboral, foram consideradas as questões abertas de 01 a 15 sobre: idade, gênero, formação acadêmica, tempo de serviço,

situação funcional, os desafios que enfrentam no cotidiano, as competências praticadas e as que desejava adquirir, além, de outras informações referentes à qualificação. Além disso, buscou-se saber, na questão 16, se na instituição onde o servidor está lotado tinham implantado a gestão por competências, conforme o Decreto 5.707/06, a fim de elucidar o tema.

Na segunda etapa, as questões elaboradas foram sobre a atuação profissional do SE, utilizou-se a Escala Likert, com as atividades que mais desempenham e as atividades que menos desempenham apresentadas na descrição sumária do cargo de secretário executivo, na classificação E, tal qual aprovado no PCCTAE em 1985, no sentido de identificar as competências requeridas² para o exercício do cargo.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A limitação ficou restrita à delimitação de alguns elementos, como, por exemplo, o universo da pesquisa, uma vez que os questionários foram aplicados a 22 secretários executivos de um total de 1.496, o que limitou o resultado ao entendimento de todos os profissionais. O fato de a amostra ter sido coletada em apenas 12 (doze) universidades, sendo no mínimo 1 (uma) ou no máximo 4 (quatro) por região, ainda que em nível nacional, não pode ser considerado como uma leitura de todas as Universidades, não implica em nenhuma limitação ou generalização dos resultados a todos os profissionais de secretariado do País.

O meio utilizado na pesquisa foi o e-mail, sendo que outros instrumentos de pesquisa poderão ser utilizados no futuro como google docs ou entrevistas.

Destaca-se nesta pesquisa, a dificuldade encontrada para a aplicação do questionário. Alguns aspectos podem ser aperfeiçoados em pesquisas futuras, mencionados a seguir. Quando a pesquisadora se decidiu pela aplicabilidade dos questionários aos secretários executivos, ela os enviaria àquelas universidades que tivessem implantado o Decreto 5.707/06 de preferência. No entanto, devido ao curto espaço de tempo, trouxe como resultado apenas a visão do secretário executivo, e com isso não apareceu o verdadeiro motivo ou a dificuldade enfrentada pelas administrações para a não implantação do modelo de gestão por competências, sendo sugerido para pesquisas futuras, a aplicação dos

² No PCCTAE a denominação utilizada para definir competências requeridas, está descrita como “atividades típicas do cargo”.

questionários aos gerentes de RH, com o intuito de compreender porque determinadas universidades não conseguiram implantar o decreto acima mencionado e, em outras, porque não conseguiram finalizar o processo de implantação.

3.8 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DE TERMOS E VARIÁVEIS DA PESQUISA

O objetivo da definição dos termos e variáveis em uma pesquisa, segundo Lakatos e Marconi (1991), é torná-los claros e compreensivos no momento de interpretação dos elementos, e não deixar nenhuma margem de erro. Sob esta perspectiva, Vergara (2007, p. 34) refere-se à definição dos termos como “uma pequena lista de termos-chaves do estudo, com suas definições, como se faz em dicionários” [...] Considera que “um mesmo termo, em uma pesquisa pode ter significados diferentes para diferentes pessoas e contextos”. Neste caso, serve para o autor do projeto alertar o leitor como determinados termos devem ser entendidos em seu texto.

Segundo Triviños (1992) são duas as formas de definição: a constitutiva e a operacional. A constitutiva tem como objetivo esclarecer de forma precisa definições muito gerais, é aquela encontrada em dicionários. A definição operacional tem por finalidade traduzir em conteúdo prático as variáveis teóricas.

Os termos utilizados nesta pesquisa podem dar margem a interpretações diferentes durante a leitura do texto, pois dois ou mais termos podem ser utilizados como sinônimos ou ter uma interpretação diferente dependendo do contexto que se encontra. No caso desta pesquisa, quanto ao servidor técnico-administrativo em Educação, por exemplo, foram chamados neste estudo de “servidor”, “secretário”, “secretário executivo” ou “profissional de secretariado”, conforme encontrado na revisão da literatura, por ser uma linguagem habitual utilizada no âmbito das universidades. É importante fazer uma distinção entre estes termos, pois muitas vezes será encontrado na administração pública ou instituições privadas também o “servidor”, o “secretário”. Além disso, para que a leitura não se torne exaustiva passa-se partir daqui usar o termo SE para Secretário Executivo.

3.8.1 Definição Constitutiva de Termos e Variáveis

Aperfeiçoamento - acabamento, aprimoramento, conclusão.

Cargo público - É o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor, de acordo com o artigo 3º da Lei 8.112, de 11/12/1990 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores civis da união, cargo público (BRASIL, 1990).

Contexto - Sinônimo de contexto: âmbito e contextura.

Função pública – Toda função é conferida e demarcada por norma legal, trata-se das atribuições que a administração pública confere a cada categoria (MEIRELLES, 2004).

Organizacional: Conjunto de circunstâncias que acompanham um acontecimento: julgar um fato em seu contexto histórico. Adjetivo: Que concerne à organização de qualquer coisa.

Público - Que se refere ao povo em geral: interesse público. Relativo ao governo de um país: negócios públicos.

Profissional de secretariado:

Profissional - Que se relaciona com determinada profissão: sindicato profissional; artista profissional. Pessoa que faz uma coisa por profissão.

Perfil profissiográfico - Definição: conjunto de atributos humanos que definem um profissional (FRANCISCO, 2012, p.18).

(ex.: perfil profissiográfico). Relativo ao registro de tudo o que é relativo à atividade profissional 2008-2013 (PROFISSIOGRÁFICO, 2013).

Perfil

Descrição em traços rápidos, retrato moral de uma pessoa.

Realidade Laboral –

Laboral - Referente ao trabalho, à labuta, ao labor: ambiente laboral tranquilo. Sinônimo de laboral: trabalhista.

Realidade - Existência efetiva: a realidade do mundo exterior./Coisa real: nossas esperanças tornaram-se realidade. Sinônimo de realidade: veras e verdade (REALIDADE, 2014).

Secretário

Confidente. Chefe de secretaria: secretário de um colégio. Sinônimo de ajudante, auxiliar e ministro (SECRETÁRIO, 2014).

Secretário executivo: Executivo - Que executa ou põe em execução. Poder executivo, autoridade regularmente constituída incumbida de fazer executar as leis e velar pela execução dos negócios do Estado. Diretor ou alto funcionário que exerce funções executivas.

Servidor – Aquele que serve a alguém ou a uma instituição; servente, empregado: deve-se tratar humanamente a todos os servidores. Servidor público, funcionário do Estado.

Sinônimo de servidor: empregado e funcionário.

Servidor Técnico-Administrativo em Educação: Administrativo. Que pertence à administração: decisão administrativa (ADMINISTRATIVO, 2014).

3.8.2 Definição Operacional das Variáveis

Aperfeiçoamento – Há muitas formas de promover o aperfeiçoamento nas pessoas. Nas IES, destacam-se quatro tipos de aperfeiçoamento: aperfeiçoamento para iniciação, ou seja, para a orientação introdutória sobre a instituição e as novas atribuições; aperfeiçoamento para atualização que significa acompanhamento permanente dos avanços tecnológicos; aperfeiçoamento para a carreira, ou seja, vinculação da carreira ao aperfeiçoamento continuado e aperfeiçoamento para chefia, que significa preparação para o processo decisório e para a liderança de grupos (GRILLO, 1996).

Cargo público - O cargo pode ser de provimento em caráter efetivo ou em comissão. Refere-se à incumbência dada ao sujeito e ao lugar a ser provido para exercício das funções, sendo o conjunto de atribuições e deveres. Podendo se referir, também, a um cargo de chefia ocupado numa instituição pública ou privada.

Contexto organizacional – Conjunto de situações, trabalho, rotinas, culturas, elementos que fazem parte do conjunto das universidades públicas federais em que os secretários vivenciam seu dia a dia.

Função pública - Observa-se que a função não corresponde a cargo ou emprego e sim conforme interesse público da coletividade ou da Administração. Portanto, ressalta-se que, nesta pesquisa, o secretário executivo é um cargo público.

Laboral – Atividade no trabalho. Um processo de seleção profissionalizado prognostica o êxito da integração e o desempenho do candidato escolhido em sua realidade laboral. (REALIDADE LABORAL, 2014)

Profissional de secretariado ou simplesmente a palavra “secretário executivo”, pode ser interpretado como tendo o mesmo significado da profissão.

Perfil – Descrição em traços rápidos, retrato moral de uma pessoa.

Perfil profissiográfico – Definição: conjunto de atributos humanos que definem um profissional.

A experiência de uma pessoa não deve se limitar somente pelo tempo de serviço “No entendimento de que o secretário sendo bilíngue, possuir vivência internacional, ter cursado uma especialização e tendo uma visão generalista, precisa saber conduzir pessoas, ter empatia, relacionar-se bem, saber comunicar-se” (BITENCOURT, 2005, p. 65).

Realidade – Considerada a realidade, cenário, ser informacionais que, não existindo física e concretamente, se apresentam como reais, embora imaginários. Na realidade, realmente, efetivamente.

Realidade Laboral: É comum ouvir-se a crítica de que a formação não está suficientemente ligada à realidade laboral, não facultado aos formandos as competências requeridas pelos empregos disponíveis no mercado de trabalho. O "capital humano" não coincide com o contexto familiar e social no qual se cresce a experiência laboral em todos os canais que contribuem para definir o relacionamento nos seus aspectos economicamente. Um sistema flexível para o entendimento da realidade laboral, ou seja, como estabelecer uma ponte entre duas realidades. (REALIDADE LABORAL, 2014).

Servidor Técnico-Administrativo em Educação:

O regime jurídico dos cargos do Plano de Carreira é o instituído pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (BRASIL, 2005a).

Lei 11.091/05. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, composto pelos cargos efetivos de técnico-administrativos e de técnico-marítimos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, e pelos cargos referidos no § 5º do art. 15 desta Lei. (BRASIL, 1987a).

Servidor – Público, funcionário de estado. Lei nº 8.112/90. Para os efeitos desta Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público.

Secretário - Funcionário encarregado de escrever cartas, tomar notas, marcar entrevistas, organizar a correspondência, receber recados e cuidar dos negócios menores de um patrão ou chefe muito ocupado.

Secretário bilíngue. Aquele que escreve as atas de reunião: secretário do comitê. Alto funcionário da cúpula governamental, ministro: secretário de Estado. Funcionário diplomata no início da carreira: Secretário da embaixada em Paris. Livro que contém modelos de cartas.

Secretário executivo – Profissional que atua como assessor imediato de diretores e gerentes de organização, tomando as providências necessárias para que as decisões de seu superior sejam executadas com rapidez. Com atuação fortemente dependente do ambiente onde está inserido, este profissional executa uma série de funções, a maioria no sentido de aliviar o executivo de sua carga de trabalho. Ao secretário compete “atuar como figura-chave no fluxo de informações desenvolvendo e mantendo, de forma dinâmica e contínua, os sistemas de comunicação” (FENASSEC, 2013).

Teoria da jurisdição – Abordagem formulada por Andrew Abbott, exposta em sua obra “The system of professions: na essay on the division of expert labor”, em 1988. Nesta teoria, cada profissão domina e controla uma jurisdição, entendida como a relação entre a profissão e a sua prática profissional, abrangendo o seu espaço de trabalho ou a sua reserva de mercado na sociedade. A questão profissional é discutida

dentro de uma visão sistêmica, com ênfase na disputa entre espaço e poder dos grupos profissionais (ALBERNAZ, 2011, p. 262).

3.9 ANÁLISE DOS DADOS

Para Yin (2005), uma análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar, testar ou recombina evidências quantitativas e qualitativas para tratar proposições iniciais de um estudo. Os documentos desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados, devido ao seu valor.

Considerando a concepção de Yin (2005), de se fazer pesquisa empírica, investigando os fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, como é o caso deste estudo, o pesquisador pode optar pelo estudo de situações similares a outras do mesmo tipo ou não usuais, com o intuito de aprofundar a descrição de determinado fenômeno. Neste caso, esta seria uma forma de se verificar a realidade vivenciada na prática do profissional de secretariado. Yin (2005) explica esse fator, dizendo que as investigações para esses fenômenos acontecem quando o contexto não está claramente estabelecido, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência para mostrar a realidade.

Com a intenção de descortinar a realidade dos cargos de secretário executivo das universidades públicas federais brasileiras, utilizou-se a seguinte organização para apresentar os resultados:

- a) identificar o perfil profissiográfico dos secretários executivos nas universidades públicas federais brasileiras;
- b) conhecer a realidade laboral e o exercício das funções de secretário executivo nas universidades e;
- c) identificar as competências requeridas e as praticadas no exercício do cargo de secretário executivo nas universidades públicas federais brasileiras.

Para conhecer sua realidade laboral as características e habilidades no contexto das universidades públicas federais, foram analisados os itens como: áreas de atuação, recebimento de função gratificada (FG), se coordenavam pessoas, quais desafios enfrentavam no desenvolvimento de seu trabalho e se considera importante a formação na área de secretariado e o que consta na legislação sobre a descrição do cargo em relação ao que foi instituído na carreira deste profissional

De acordo com Roesch (2009, p.169), “as perguntas abertas em questionários são a forma mais elementar de coleta de dados

qualitativos”. Explica que “o propósito de formular tais questões é permitir ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes, por isso as questões não apresentam uma categorização prévia de alternativas para a resposta”.

Nesta pesquisa, já na fase da análise dos dados, cada questionário recebido foi tabulado e separado em arquivo por região, depois separados por universidades. Foram sendo registradas em um diário, as observações feitas a partir das mensagens nos e-mails de retorno, e à medida que as respostas dos questionários eram lidas, procurou-se triangular as respostas à luz dos autores que estudam o tema. Para identificação das regiões pesquisadas, na discussão dos resultados, foi utilizada a expressão “S” para “Região Sul”, “N” para “Região Norte”, “SE” para “Região Sudeste” e “NE” para “Região Nordeste” e, em alguns momentos das análises, nos depoimentos, foi mencionado apenas o nome da Região.

Para Roesch (2009) a análise de textos em uma pesquisa científica pode ser conduzida mediante um método denominado de Análise de Conteúdo. Este método usa uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto.

O método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categoria de Conteúdo. Utiliza-se desde técnicas simples até outras mais complexas, que se apoiam em métodos estratégicos, como por exemplo, a análise fatorial, a regressão múltipla e análise discriminante, entre outras. Os procedimentos segundo o autor criam indicadores quantitativos. Cabe então ao pesquisador interpretar e explicar esses resultados, utilizando teorias relevantes (WEBER, 1990 p. 70 *apud* ROESCH, 2009).

Seguiu-se o roteiro apresentado por Roesch (2009) para proceder a análise de conteúdo:

1. Primeiro foram definidas as unidades de análise (palavras, assunto, parágrafo do que os respondentes escreveram nas respostas).

2. Como houve um número grande de casos, Roesch (2009) orienta que se estratifiquem as respostas, elaborando comparações entre os grupos. Neste sentido, foram separadas por região, as respostas de cada secretário executivo, por questões abertas e fechadas em arquivos, mas escolhendo as que eram semelhantes nas respostas de outras regiões e marcando em vermelho as palavras, ou com semelhança no problema,

por exemplo, “falta de pessoal”, “aprender outro idioma”. A pesquisadora foi elaborando quadros comparativos na medida em que eram definidas as atividades requeridas para o exercício do cargo de secretário e tabelas com as atividades que desejava adquirir, no primeiro momento. No segundo momento, fez o quadro com a lista das atividades que eram praticadas, mas não estavam na lista de descrição do cargo.

Neste caso, a pesquisadora separou o que classificou como a 1ª categoria - Os desafios que o secretário executivo enfrenta no seu cotidiano. O motivo da escolha, foi devido **a igualdade dos fatos semelhantes em algumas regiões**, como “falta de pessoal”, “falta de reconhecimento do profissional”.

- como exemplifica Roesch (2009) em seu roteiro, é preciso encontrar “**a intensidade ou duração**” de uma determinada situação. Neste caso foi encontrada, para se estabelecer uma análise de conteúdo, porque existiu um fato, “se a universidade não contrata mais pessoas, terão mais dificuldades para exercer a sua atividade na universidade”, este é um fato.

A escolha da 2ª categoria deveu-se a identificação de **atividades semelhantes praticadas** pelos secretários em uma ou duas universidades diferentes e em regiões diferentes.

- o porquê dessa classificação? O motivo é que “todos os secretários executivos **praticam as mesmas atividades** num momento e em outro”, ou seja, existe uma mesma situação para todos, (“todos não praticam determinada atividade”). A **frequência** neste caso é o fato de que **o fenômeno ocorre sempre**, pois desde que a profissão foi criada, as atividades desenvolvidas pelo secretário constantes do PCCTAE, são as mesmas funções por eles praticadas.

O que muda com o resultado desta pesquisa é que as atividades típicas do cargo praticadas pelos secretários executivos atualmente, vão além das descritas no cargo.

A 3ª categoria encontrada refere-se “as dificuldades que enfrentam na sua realidade”

- Por que? Alguns secretários em universidades diferentes e em regiões diferentes sentem a mesma dificuldade, em falar outra língua. Existem, portanto **semelhanças na ação**. Foi exemplificado por um dos respondentes, que ao atender os estrangeiros não tinham o domínio da língua estrangeira, esse fato prejudicava muito o desempenho deles no trabalho. Neste caso a categoria foi como de “**uma frequência alta**”.

A 4ª Categoria buscou os **padrões de semelhanças e diferenças** dos casos estudados. Nesse momento, a pesquisadora separou **o que foi semelhante no comportamento e na atuação do secretário**, para tal

universidade e **o que foi diferente** para outros secretários em outras regiões.

Após as análises de conteúdo das respostas dos questionários, no segundo momento, foi realizado o cruzamento das informações, fazendo-se uma análise comparativa do perfil profissiográfico desse profissional com o perfil definido na regulamentação dos cursos para Secretariado Executivo.

É importante destacar, segundo Roesch (2009), que, enquanto as respostas a perguntas fechadas em questionários são fáceis de colocar, “o mesmo não acontece com as perguntas abertas, pois uma vez que o respondente tem liberdade para se expressar, respostas inesperadas podem surgir e então terão de ser categorizadas” a fim de possibilitar a interpretação no momento da análise de conteúdo, como foi o caso desta pesquisa. Assim, após a aplicação dos procedimentos de coleta e filtramento dos dados, previstos nesta pesquisa, apresenta-se os resultados obtidos e a análise de conteúdo para este propósito.

Na análise de conteúdo, foram identificados nas respostas de cada secretário, **os temas comuns** das questões abertas do questionário e, comparados, com o objetivo de identificar **diferenças, similaridades nos processos** e nas atividades desenvolvidas por eles, no sentido de analisar as competências praticadas no exercício do cargo do secretário.

Primeiramente, separando as questões e tentando encontrar **as diferenças e semelhanças** entre cada depoimento, para depois mostrar como os fenômenos ocorrem no interior das universidades, descreve-se, portanto, as atividades que realizam no trabalho, e como elas aconteceram, para verificar a realidade laboral do secretário executivo, utilizando as respostas dos sujeitos como suporte para as interpretações.

No segundo momento, separaram-se as competências praticadas pelos respondentes e as que ele desejava adquirir e, por último, o entendimento do secretário executivo do que entende por competências.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As funções dos secretários foram detalhadas no questionário, com as perguntas que se referem às atividades que realizam no momento e, suas percepções sobre competências, ou seja, quais competências são as requeridas na descrição do cargo no PCCTAE, quais estavam sendo praticadas, e quais desejavam adquirir.

Segundo Gil (2001) para compreensão de um estudo de caso, primeiramente, se descreve o contexto em que se deu a pesquisa. Neste caso, apresentam-se as características do funcionamento de uma universidade pública, e as possíveis semelhanças ou as diferenças encontradas entre todos os estados.

As Instituições de ensino superior públicas são credenciadas originalmente como Faculdades, Universidade ou Centro Universitário. As principais diferenças entre elas são estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, sendo que:

- Universidades - caracterizam-se pela indissociabilidade do tripé entre ensino, pesquisa e extensão. São instituições pluridisciplinares de formação de quadro profissional de nível superior de pesquisa, extensão e cultivo do saber humano. Todas são universidades públicas federais possuem um organograma semelhante, carreira, cargos, hierarquia.
- Faculdades – Não estão obrigadas a manter programas institucionais de pesquisa
- Centros Universitários – A obrigatoriedade existe para a oferta do ensino, pela qualificação do seu corpo docente e pela condição de trabalhos acadêmicos oferecidos à comunidade escolar. Não existe a obrigatoriedade para o tripé entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2012).

A natureza do local de atuação dos secretários executivos parte das universidades públicas federais brasileiras. Nesta pesquisa, foram investigadas 12 universidades marcadas com (*), e separadas pelas regiões Sul, Norte, Centro-Oeste, Nordeste e Sudeste, conforme demonstrado nos quadros 11, 12, 13, 14, 15, 16 descritas a seguir:

REGIÃO NORTE

A Região Norte possui 10 (dez) universidades federais, apresentadas no quadro 11. Ocupa no território nacional uma das maiores densidades geográficas, mas é uma das regiões que possui uma das menores concentrações demográficas. Dentre as instituições de ensino superior existentes na região, duas foram escolhidas para o contexto desta pesquisa, uma no estado do Pará, a Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA*) que fica na cidade de Santarém e a outra no estado de Tocantins, a Universidade Federal de Tocantins (UFT*) que fica em Palmas (MEC, 2013).

Quadro 11 - Universidades Públicas Federais da Região Norte

REGIÃO	UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL	ESTADO	SE
NORTE (10)	*UFOPA – Universidade Federal do Oeste do Pará	PA	26
	UNIR – Fundação Universidade Federal de Rondônia	RO	05
	UFAM – Universidade Federal do Amazonas	AM	10
	UFAC – Universidade Federal do Acre	AC	30
	UNIFAP – Universidade Federal do Amapá	AP	05
	UFRR – Universidade Federal de Roraima	RO	11
	UFRA – Universidade Federal Rural da Amazônia	AM	03
	*UFT – Fundação Universidade Federal de Tocantins	TO	15
	UFPA – Universidade Federal do Pará	PA	52
	UNIFESSPA – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	PA	-

Fonte: Adaptada com informações extraídas do site do e-MEC (MEC, 2013).

UFOPA

A Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA) é uma das quatro novas universidades federais criadas no âmbito do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Ela surgiu da incorporação dos campi de Santarém da Universidade Federal do Pará (UFPA) e Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA).

A cidade de Santarém é a terceira maior do Pará, localizada no coração da Amazônia Brasileira. Como fica situada na região oeste do estado, diferentemente de Belém, foi escolhida para abrigar a sede da

UFOPA. Futuros campi: Oriximiná, Itaituba, Monte Alegre, Óbidos, Juruti e Alenquer (UFRA, 2014).

UFT

Criada em 23 de outubro de 2000, e efetivando suas atividades em maio de 2003, a Universidade Federal do Tocantins nasceu com a missão de se tornar um diferencial na educação e no desenvolvimento de pesquisas e projetos inseridos no contexto socioeconômico e cultural do Estado. Com mais de 10 mil alunos, a UFT mantém 43 cursos de graduação oferecidos em sete campi.

Diversos projetos na área de direitos humanos, novas tecnologias de alimentos, saneamento e desenvolvimento de fontes de energias alternativas, entre outros, têm sido desenvolvidos pelo *campus* (UFT, 2014).

REGIÃO NORDESTE

O Nordeste brasileiro conta atualmente com 17 (dezesete) universidades públicas federais, apresentadas no quadro 12. Foram escolhidas 2 (duas) universidades para esta pesquisa, nos estados do Ceará e Paraíba. Na cidade de Campina Grande, encontra-se a Universidade Federal de Campina Grande (UFCCG*) e no Ceará na cidade de Redenção, a Universidade Federal da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB*).

Quadro 12 - Universidades Públicas Federais da Região Nordeste

REGIÃO	UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL	ESTADO	SE
NORDESTE (17)	*UNILAB – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	CE	04
	*UFCG – Universidade Federal de Campina Grande	PB	11
	UFPB – Universidade Federal da Paraíba	PB	28
	UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	BA	46
	UFS – Universidade Federal de Sergipe	SE	05
	UFPI – Universidade Federal do Piauí	PI	27
	UFMA – Universidade Federal do Maranhão	MA	19
	UFBA – Universidade Federal da Bahia	BA	23
	UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco	PE	44
	UFPE – Universidade Federal de Pernambuco	PE	10
	UNIVASF – Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco	PE	63
	UFAL – Universidade Federal de Alagoas	AL	05
	UFOB – Universidade Federal do Oeste da Bahia	BA	44
	UFESBA – Universidade Federal do Sul da Bahia	BA	34
	UFERSA – Universidade Federal Rural do Semi-Árido	RN	25
	UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte	RN	29
	UFC – Universidade Federal do Ceará	CE	49
UFCA – Universidade Federal do Cariri	CE	-	

Fonte: Adaptada com informações extraídas do site do e-MEC (MEC, 2013).

UFCG

Em 1996 a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) iniciou um amplo processo de discussão para criação de uma universidade com sede no município de Campina Grande, que pleiteavam a criação de uma universidade federal naquela cidade. Foram realizadas consultas a todos os setores da Universidade no intuito de atender a reivindicação das lideranças e entidades representativas do município, que por 20 anos pleiteavam a criação de uma universidade federal. A Universidade

Federal de Campina Grande (UF CG) foi criada em 09 de abril de 2002, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e instalada com sede na cidade de Campina Grande.

A UF CG tem estrutura multicampi com gestão democrática e colegiada. Seus campi estão distribuídos no Estado da Paraíba, nas cidades de Cajazeiras, Cuité, Patos, Pombal e Sousa e uma unidade em Sumé. De acordo com seu estatuto, promove e estimula a intercomplementaridade dos cursos e programas de pesquisa e extensão, nos diversos campi universitários. (UF CG, 2014).

UNILAB

A Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) nasce baseada nos princípios de cooperação solidária, tendo como missão institucional, formar profissionais para contribuir com a integração entre o Brasil e os demais países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP). Em parceria com outros países, principalmente africanos, desenvolve formas de crescimento econômico, político e social entre os estudantes, formando cidadãos capazes de multiplicar o aprendizado. Em 20 de julho de 2010, o Presidente da República sancionou a Lei nº 12.289 instituindo a UNILAB como Universidade Pública Federal.

Acordos de Cooperação com Instituições Internacionais: 22 (Angola: 02 / Cabo Verde: 03 / China: 03 / Guiné-Bissau: 01 / Moçambique: 04 / Portugal: 06 / São Tomé e Príncipe: 02 / Timor Leste: 01). Possui atualmente no Brasil, 04 Campi: Campus da Liberdade (Redenção – CE), Campus dos Palmares (Acarape – CE), Campus das Auroras (Redenção – CE) Campus São Francisco do Conde (São Francisco do Conde – BA) (UNILAB, 2014).

REGIÃO SUDESTE

A Região Sudeste tem uma das maiores concentrações demográfica do Brasil, mas também possui o maior número de universidades públicas federais. São ao todo 19, localizadas nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo, conforme quadro 13. Dentre elas, foram escolhidas 3 (três) por acessibilidade neste estudo, as universidades (UFF*) e (UFRRJ*) que ficam na cidade do Rio de Janeiro e a (UFU*) na cidade de Uberlândia em Minas Gerais (MEC, 2013).

Quadro 13 - Universidades Públicas Federais da Região Sudeste

REGIÃO	UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL	ESTADO	SE
SUDESTE (19)	UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro	RJ	67
	*UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	RJ	19
	*UFF – Universidade Federal Fluminense		
	UNIRIO – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	RJ	43
		RJ	08
	UFVJM – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	MG	07
	*UFU – Universidade Federal de Uberlândia		
	UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora		
	UFSJ – Universidade Federal de São João Del Rey	MG	10
		MG	29
	UFV - Universidade Federal de Viçosa		
	UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto	MG	03
	UFLA – Universidade Federal de Lavras		
	UNIFAL – Universidade Federal de Alfenas	MG	06
	UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais	MG	34
	UFTM – Universidade Federal do Triângulo Mineiro	MG	10
	UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá	MG	06
	UFABC – Fundação Universidade Federal do ABC	MG	47
		MG	04
UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo			
UFSCAR- Universidade Federal de São Carlos	SP	15	
UFES – Universidade Federal do Espírito Santo	SP	33	
	SP	83	
	SP	08	
	ES	23	

Fonte: Adaptada com informações extraídas do site do e-MEC (MEC, 2013).

UFRRJ

A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro tem suas origens no Decreto nº 8.319 de 20 de outubro de 1910 (BRASIL, 1910), assinado por Nilo Peçanha, Presidente da República, e por Rodolfo Nogueira da Rocha Miranda, Ministro da Agricultura. Ali se estabeleceu as bases fundamentais do ensino agropecuário no Brasil, criando a

Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária. Foi inaugurada oficialmente em 1913, e funcionou por dois anos com seu campo de experimentação e prática agrícola em Deodoro.

A denominação Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – veio com a Lei nº 4.759, de 1965 (BRASIL, 1965). Tornou-se uma autarquia em 1968, passando a atuar com uma estrutura mais flexível e dinâmica para acompanhar a Reforma Universitária que se implantava no País (UFRRJ, 2014).

UFF

O contexto de criação da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, denominação inicial da Universidade Federal Fluminense, remonta aos efervescentes e tumultuados anos de 1950, ainda que a data oficial de sua fundação seja 18 de dezembro de 1960, quando foi aprovada a Lei nº 3.848 (BRASIL, 1960a), de autoria do deputado federal João Batista de Vasconcellos Torres.

A Universidade Federal Fluminense corresponde a uma população de 60.180 pessoas: 3.078 docentes; 4.695 servidores técnico-administrativos; e 26.154 discentes de graduação presencial. Em Niterói, os vários *campi* estão localizados nos bairros - Centro, São Domingos, Ingá, Santa Rosa, Vital Brasil (UFF, 2014).

UFU

A Universidade Federal de Uberlândia inicia-se nos anos de 1950, ocasião em que a cidade inicia o ensino superior com a chegada de cursos de graduação isolados ou de faculdades isoladas, cujas entidades mantenedoras eram famílias, instituições religiosas e comunitárias.

A ação seguinte rumo à federalização foi a adaptação do estatuto da UFU à Reforma Universitária de 1968 (Lei n.º 5.540), que resultou na criação de departamentos e centros de áreas em substituição às escolas e faculdades. Em 24 de maio de 1978, foi sancionada a Lei n.º 6.532 (BRASIL, 1978b), que transformava a UFU em Fundação Universidade Federal de Uberlândia. No início de 2013 são 32 unidades acadêmicas atuando em diversos campi, distribuídos nas cidades de Uberlândia, Ituiutaba, Patos de Minas e Monte Carmelo (UFU, 2014).

REGIÃO SUL

A Região Sul do Brasil possui 11 universidades públicas federais atualmente, conforme dados extraídos do site e-MEC (MEC, 2013). Dentre as instituições de ensino superior 4 (quatro) foram escolhidas por acessibilidade para fazer parte deste estudo. São elas: a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC*), em Florianópolis no estado de Santa Catarina, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS*) que está localizada em Porto Alegre, a Universidade Federal de Pelotas (UFPEL*) também localizada no estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Pelotas, e, por último a Universidade Federal do Paraná (UFPR*), situada no estado do Paraná na cidade de Curitiba, vide quadro 14 (BRASIL, 2014).

Quadro 14 - Universidades Públicas Federais da Região Sul

REGIÃO	UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL	ESTADO	SE
SUL (11)	*UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina	SC	23
	*UFPR – Universidade Federal do Paraná		
	UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná	PR	35
	UNILA – Universidade Federal da Integração Latino-Americana	PR	02
	*UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul	RS	17
	*UFPEL – Universidade Federal de Pelotas	RS	33
	UFSM – Universidade Federal de Santa Maria	RS	11
	FURG – Fundação Universidade Federal do Rio Grande	RS	48
	UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul	RS	03
	UFCSPA – Fundação Universidade Federal Ciências da Saúde de Porto Alegre	SC	37
	UNIPAMPA – Fundação Universidade Federal do Pampa	RS	12
	RS	27	

Fonte: Adaptada com informações extraídas do site do e-MEC (MEC, 2013).

UFSC

O ensino superior do Estado de Santa Catarina iniciou-se com a criação da Faculdade de Direito, em 11 de fevereiro de 1932. Organizada inicialmente como instituto livre, foi oficializada por decreto estadual em 1935. Na Faculdade de Direito nasceu a ideia da criação de uma Universidade que reunisse todas as Faculdades existentes na Capital do Estado.

A Universidade de Santa Catarina foi criada pela Lei 3.849, de 18 de dezembro de 1960 (BRASIL, 1960b), reunindo as Faculdades de Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Ciências Econômicas, Serviço Social e Escola de Engenharia Industrial, sendo oficialmente instalada em 12 de março de 1962.

Sediada no bairro Trindade em Florianópolis, a Universidade Federal de Santa Catarina, conta com 11 (onze) Centros de Ensino e com uma infraestrutura composta por Centro de Eventos, Hospital Universitário, Clínica Odontológica, Departamento de Propriedade Intelectual, Planetário, Observatório Astronômico, Fórum, Editora, Centro Esportivo, Templo Ecumênico, bibliotecas e centenas de laboratórios. Conta com 4 (quatro) campi nas cidades de: Curitiba, Araranguá, Joinville e Vale do Itajaí em Blumenau (UFSC, 2014).

UFPR

A história da Universidade Federal do Paraná (UFPR) é marcada por grandes feitos e está muito ligada à história de desenvolvimento do Estado do Paraná. UFPR é a mais antiga universidade do Brasil. Sonho antigo, em 1892, o político Rocha Pombo lança, na Praça Ouvidor Pardinho, a pedra fundamental de uma futura universidade. Mas, devido à instabilidade gerada pela Revolução Federalista que ocorria no Sul do Brasil em função da divergência entre as elites federalistas e republicanas, o projeto não foi adiante. No dia 19 de dezembro de 1912, Victor Ferreira do Amaral e Silva liderou a criação efetiva da Universidade do Paraná (UFPR, 2014).

UFRGS

A história da Universidade Federal do Rio Grande do Sul começa com a fundação da Escola de Farmácia e Química, em 1895, e, em seguida, da Escola de Engenharia. Assim, iniciava-se também a educação superior no Rio Grande do Sul. Mas somente em 28 de

novembro de 1934, foi criada a Universidade de Porto Alegre, integrada inicialmente pelas Escola de Engenharia, com os Institutos de Astronomia, Eletrotécnica e Química Industrial; Faculdade de Medicina, com as Escolas de Odontologia e Farmácia; Faculdade de Direito, com sua Escola de Comércio; Faculdade de Agronomia e Veterinária; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e pelo Instituto de Belas Artes (UFRGS, 2014).

UFPEL

Localizada no Sul do Rio Grande do Sul, na cidade de Pelotas, a 250 km de Porto Alegre, capital do Estado, a Universidade Federal de Pelotas foi criada, há 43 anos, a partir da transformação da Universidade Federal Rural do Rio Grande do Sul (composta pela centenária Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Faculdade de Veterinária e a Faculdade de Ciências Domésticas) e da anexação das Faculdades de Direito e Odontologia, até então ligadas à Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituições particulares, que já existiam em Pelotas, foram também agregadas à Universidade Federal de Pelotas.

Atualmente a Universidade conta com 5 (cinco) Campi: Campus do Capão do Leão, Campus da Palma, Campus da Saúde, Campus das Ciências Sociais e o Campus Porto, onde está instalada a Reitoria e demais unidades administrativas (UFPEL, 2014).

REGIÃO CENTRO-OESTE

A Região Centro-Oeste ocupa uma vasta densidade geográfica, mas uma pequena densidade demográfica (MEC, 2013). Abriga 5 (cinco) universidades públicas federais brasileiras (vide Quadro 15), sendo escolhida por acessibilidade para este estudo, a Universidade de Brasília (UnB*).

Quadro 15 - Universidades Públicas Federais da Região Centro-Oeste

REGIÃO	UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL	ESTADO	SE
CENTRO-OESTE (5)	*UnB – Fundação Universidade de Brasília	DF	128
	UFG – Universidade Federal do Goiás	GO	57
	UFMT – Universidade Federal do Mato Grosso	MT	17
	UFMS – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul	MS	02
	UFGD – Fundação Universidade Federal da Grande Dourados	MS	04

Fonte: Adaptada com informações extraídas do site do e-MEC (MEC, 2013).

UnB

A Universidade de Brasília é uma universidade federal pública brasileira, com sede na cidade de Brasília, no Distrito Federal. Foi inaugurada em 21 de abril de 1962. A UnB foi fundada com a promessa de reinventar a educação superior, entrelaçar as diversas formas de saber e formar profissionais engajados na transformação do país. A construção do campus brotou do cruzamento de mentes geniais. O inquieto antropólogo Darcy Ribeiro definiu as bases da instituição. O educador Anísio Teixeira planejou o modelo pedagógico.

O arquiteto Oscar Niemeyer transformou as ideias em prédios. Os inventores desejavam criar uma experiência educadora que unisse o que havia de mais moderno em pesquisas tecnológicas com uma produção acadêmica capaz de melhorar a realidade brasileira. O Plano foi a primeira publicação da Editora UnB e mostrava o espírito inovador da instituição.

Atualmente, possui 2.445 professores, 2.630 técnicos-administrativo e, 28.570 alunos regulares e 6.304 de pós-graduação. É constituída por 26 institutos e faculdades e 21 centros de pesquisa especializados. Oferece 109 cursos de graduação, sendo 31 noturnos e 10 à distância. Há ainda, 147 cursos de pós-graduação *stricto sensu* e 22 especializações *lato sensu*. Os cursos estão divididos em 4 (quatro) campi espalhados pelo Distrito Federal, sendo estes nas cidades de Brasília – Plano Piloto (Darcy Ribeiro), Planaltina, Ceilândia e Gama (UNB, 2014).

Após descrever o contexto das universidades onde se deu a pesquisa, e para conhecer a realidade laboral e, o exercício das funções

do secretário executivo foi analisado aspectos como: formação, áreas de atuação, recebimento de função gratificada (FG), coordenação de pessoas, quais desafios enfrentavam no desenvolvimento de seu trabalho e, se considera importante, a formação na área de secretariado, além de outras questões que serão apresentadas nos itens 4.1, 4.2 e 4.3. Os respondentes são servidores efetivos no cargo de secretário executivo, na Classe E – Nível Superior no PCCTAE, desenvolvendo suas funções nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Para atender os objetivos específicos desta pesquisa, os resultados foram organizados na sequência a seguir:

4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL PROFISSIONGRÁFICO DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS BRASILEIRAS

Na definição de Bitencourt (2005, p. 65), para cada função organizacional existe uma descrição funcional, “em que se observam experiência, formação, idiomas, atividades a serem desenvolvidas”, ou seja, o perfil da pessoa na função ou adequado para aquela função. A experiência de uma pessoa não deve se limitar somente pelo tempo de serviço, mas sim do que a pessoa pode agregar de valor à instituição que trabalha. Com base no entendimento de Bitencourt (2005) compreende-se que as competências e habilidades desejadas podem ou, melhor, estão inseridas no perfil profissionográfico de uma pessoa.

Sob esta perspectiva, procurou-se, neste estudo, a identificação do perfil profissionográfico do secretário executivo no contexto da gestão universitária.

Os itens seguintes representados pelos gráficos 1, 2, 3, 4, 5 e 6, tiveram o propósito de identificar o perfil profissionográfico do secretário executivo encontrado nesta pesquisa.

Os Gráficos 1 e 2 demonstram os dados relacionados à idade e sexo dos respondentes:

Gráfico 1 - Idade dos Secretários Executivos

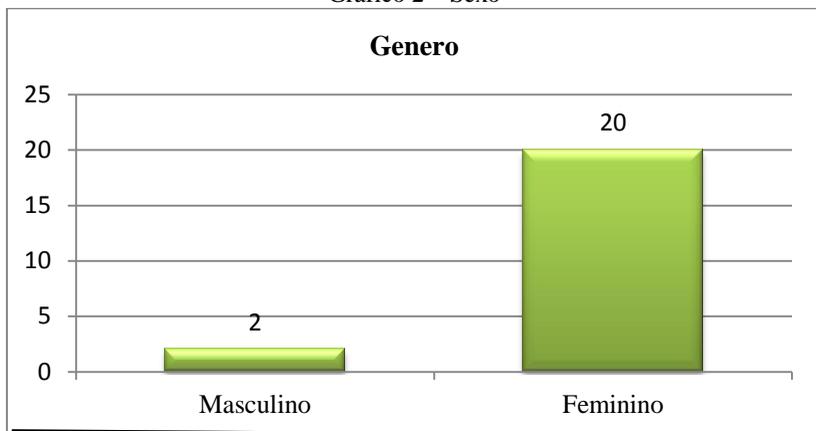


Fonte: Dados primários (2014).

Verifica-se no Gráfico 1 que a idade dos respondentes concentra-se na faixa etária de 26 a 35 anos, respondendo por 57% do total. Sendo a menor idade identificada de 27 anos e a maior 56 anos.

Constata-se, portanto, uma população jovem, refletida também no tempo de serviço no cargo. Isso se deve em parte pelo provimento automático de vagas decorrentes de aposentadoria, óbitos, exonerações, etc., conforme definido pelo QRSTA – Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo, que dispõe sobre o quantitativo de lotação dos cargos nos níveis de classificação C, D, E dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), um instrumento de gestão de pessoal do Governo Federal, criado pelo Decreto nº 7.232, em 2010 (BRASIL, 2010a).

Gráfico 2 – Sexo



Fonte: Dados primários (2014).

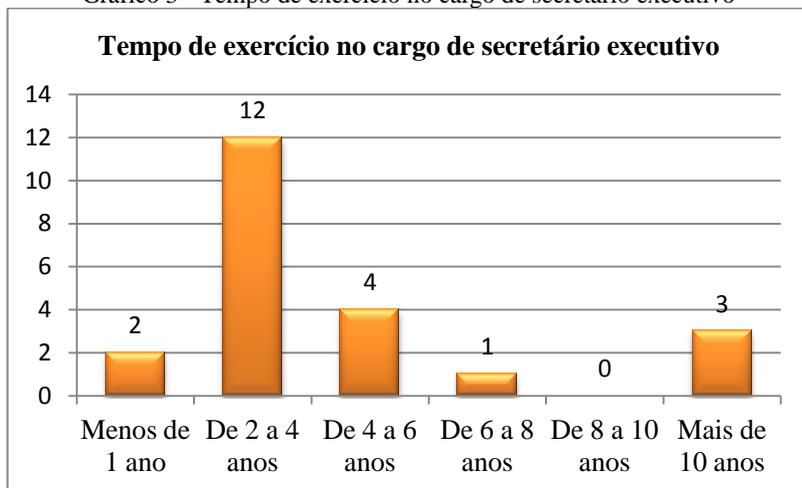
No Gráfico 2, dos 22 respondentes, 02 são do sexo masculino e 20 do sexo feminino. Percebe-se, nesta pesquisa, uma reduzida inserção do gênero masculino na carreira, no contexto das universidades públicas federais, 9% do sexo masculino contra 91% do sexo feminino, o que em parte não mudou muito em comparação com a história da profissão predominantemente feminina visto na revisão da literatura. Importante ressaltar que os primórdios da profissão de secretário datam dos tempos dos faraós, sendo exercida pelo sexo masculino na figura dos “*escribas*” segundo estudos de Sabino e Rocha (2004), mas segundo ainda este autor, em 1940, a profissão secretarial torna-se exclusivamente feminina. Com a Revolução Industrial, a mão de obra foi reduzida nas indústrias, nesta época a predominância do sexo feminino se justificava devido às duas grandes Guerras Mundiais, onde os homens estavam em combate.

Durante esta pesquisa, nas leituras de artigos, outros resultados apontaram essa questão. Entre elas, destaca-se uma pesquisa realizada por Oliveira (UFMS) e Moraes (UnB), com os secretários executivos da Universidade Federal de Santa Maria, onde os resultados apontaram 78% do sexo feminino no cargo e 22% do sexo masculino. Mas não cabe a esta pesquisa analisar em profundidade essa questão, sugerindo futuros estudos sobre a temática. A profissão foi regulamentada em 1985. Portanto, é relativamente nova em termos de tempo (29 anos desde que foi promulgada no Brasil).

4.1.1 Tempo de exercício da profissão

Quanto ao tempo de exercício dos secretários executivos nas universidades, estes são demonstrados no Gráfico 3:

Gráfico 3 - Tempo de exercício no cargo de secretário executivo



Fonte: Dados primários (2014).

No Gráfico 3, demonstra-se o tempo na profissão, variando de um mínimo de 6 meses e máximo 28 anos e a idade mínima de 27 e máxima de 56 anos.

Percebe-se uma renovação expressiva do quadro de secretários executivos nas IFES, 55% são relativamente novos no cargo, tem entre 2 a 4 anos de tempo de serviço.

Os dados do relatório da Análise da Expansão de Universidades Federais no País (MEC, 2012), realizado em 2012, revelam uma ampliação de aproximadamente 16% do corpo técnico-administrativo das IFES no período de 2003-2012. Já, no período de 2003 a 2007 que antecedeu o REUNI, houve oscilação no número de técnicos administrativos devido ao redimensionamento do quadro, atendendo ao disposto na Lei nº 9.632/1998. A partir de 2008, com a efetivação do REUNI, inicia-se uma curva ascendente na contratação dos técnicos-administrativos.

A partir do ano de 2010, verificou-se um aumento significativo no ritmo de contratação de servidores técnico-administrativos, segundo o relatório. O crescimento é decorrente da publicação no Quadro de

Referência do Servidor Técnico-Administrativo (QRSTA), conforme mencionado anteriormente no item 4.1.

O relatório aponta ainda, que foram criadas em todo País, 14 novas universidades, do ano de 2003 a 2010, e mais 04, de 2011 para 2013, ampliando a criação de cargos de nível superior. Cabe salientar que a renovação do quadro de pessoal civil da União foi expressiva, no sentido de ajustar a relação aluno/técnico-administrativo de 15 para 01 para atender as demandas vindas em decorrência do aumento dos cursos de pós-graduação e do incentivo da abertura de concursos noturnos.

Observa-se a expansão das universidades federais pelos dados informados no Relatório sobre a Expansão da Educação Superior, demonstrados no quadro 16 (MEC, 2014).

Quadro 16 - Demonstrativo da expansão das universidades federais

Universidades	2003	2010	2014
Universidades	45	59 (14 novas)	63 (4 novas)
Campus/Unidades	148	274 (126 novos)	321 (47 novos)
Municípios Atendidos	114	230	275

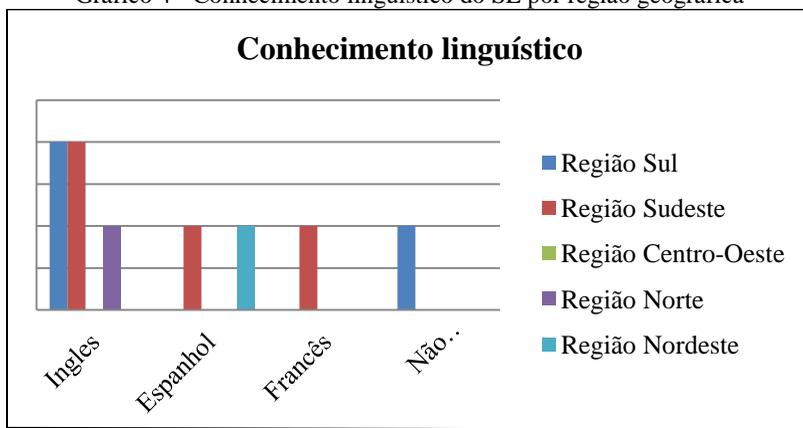
Fonte: Adaptado do anexo I e II sobre a expansão da rede federal de educação superior (MEC, 2014).

4.1.2 Conhecimento linguístico do Secretário Executivo

Durante a análise dos dados, esta questão surgiu com muita clareza, no momento em que se separavam as respostas sobre os desafios encontrados no cotidiano do SE (questão 13), e sobre as competências que os secretários executivos desejavam adquirir (questão 15). Portanto, este gráfico, foi elaborado com o objetivo de identificar (nesta realidade laboral) a importância de se ter o conhecimento de uma língua estrangeira para a atuação desse profissional, no cargo de secretário executivo nas universidades públicas federais brasileiras. Importante destacar neste estudo, que o Curso de Graduação em Secretariado tem a disciplina de língua estrangeira no seu currículo. No entanto, até que ponto este quesito se torna fundamental para o perfil profissiográfico e a atuação na profissão no contexto das universidades.

No gráfico 4 são expostos os resultados obtidos com a aplicação do questionário, quanto a essa questão.

Gráfico 4 - Conhecimento linguístico do SE por região geográfica



Fonte: Dados primários (2014).

No gráfico 4 ficou demonstrado que dos 22 respondentes das diversas regiões, somente 10 dos respondentes tinham o domínio de uma língua estrangeira (o inglês com maior relevância, seguido do espanhol, francês), os demais (12 respondentes) desejam se aperfeiçoar e veem o conhecimento linguístico como uma competência. Apesar de ser um requisito obrigatório para o profissional de secretariado no Curso de Secretário Executivo na graduação, um dos pontos levantados pelos secretários, quando questionados sobre as competências que gostariam de adquirir, demonstraram a necessidade de aprenderem uma língua estrangeira, principalmente nos casos em que recebem autoridades estrangeiras em eventos internacionais ou mesmo pela atuação na função de assessores em Reitorias, Pró-Reitorias, universidades com projeto de internacionalização, pois nestes locais trabalham diretamente com estrangeiros. Os resultados apontaram nesta pesquisa que, mesmo sendo uma exigência do curso de graduação em Secretariado Executivo, a maioria termina o curso sem dominar uma língua estrangeira. E, ainda, atribui-se ao fato de que nem todos os setores das universidades demandam que se fale uma língua estrangeira. Com essa verificação, os resultados desta pesquisa, já aponta a existência de um *gap* entre as competências requeridas e as praticadas pelo SE.

No caso específico do secretário executivo, observou-se então, que, para exercer a função, de acordo com as respostas analisadas nas diversas universidades, o SE *“deve ser bilingue, possuir vivência internacional, especialização e visão generalista. Precisa saber*

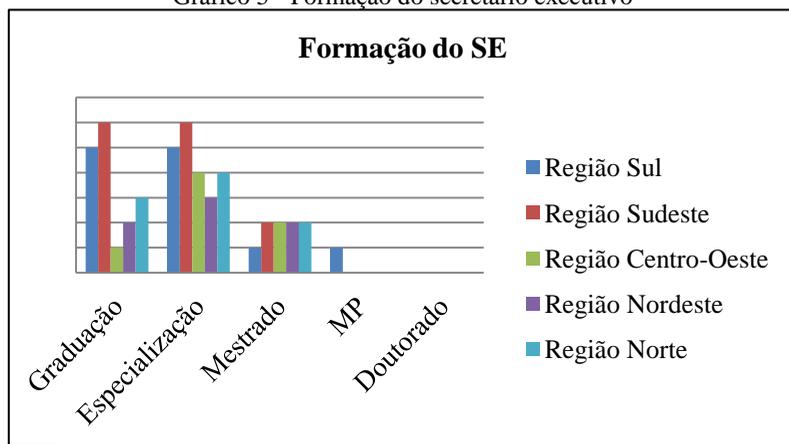
conduzir pessoas, ter empatia, relacionar-se bem, saber comunicar-se” (Região Centro-Oeste, Região Sul, Região Sudeste e Região Nordeste).

4.1.3 Formação do secretário executivo

No que se refere à formação acadêmica do SE, verificou-se que todos os 22 respondentes são graduados, com maior incidência na área de Secretariado Executivo. Mais da metade dos respondentes possuem Especialização. 45% possuem Mestrado, sendo um destes, referente ao Mestrado profissional.

No nível de especialização observou-se que são em áreas diversas, mas, voltados para gestão. Não houve casos de secretários executivos com formação em Doutorado, conforme demonstrado no Gráfico 5:

Gráfico 5 - Formação do secretário executivo



Fonte: Dados primários (2014).

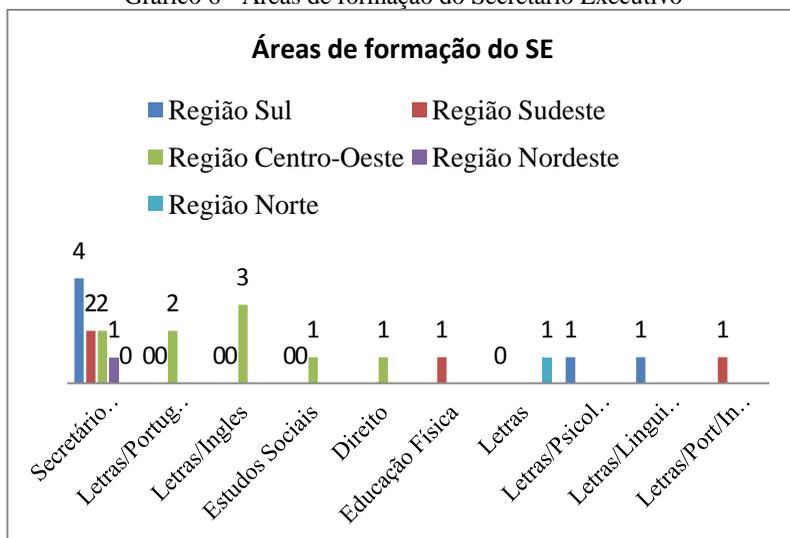
No que se refere à formação profissional, observa-se que dos 22 respondentes, 06 tem formação de Secretário Executivo – Bacharelado, 02 em Secretário Executivo/Inglês, e, 01 em Secretário Executivo/Bilíngue.

Percebe-se no Gráfico 6 a seguir, a predominância da graduação em Letras, Português-Inglês, o que era esperado, haja vista que as habilidades básicas de um secretário executivo são redigir, revisar textos, o que implica num domínio significativo da área de língua

portuguesa, assim como o domínio de uma segunda língua, com frequência o inglês. Além disso, é importante destacar que a exigência para o ingresso no serviço público para este cargo tem como requisito básico a diplomação em curso de Letras e Secretariado Executivo, exigido a partir de 2005 para a regularização dos cursos de secretariado executivo.

Há uma tendência, nos novos concursos públicos, pela exigência de formação específica em área de Secretariado Executivo, conforme apresentado no Apêndice C, o Edital de Concurso Público numa universidade federal para o cargo de secretário executivo, realizado recentemente, em 2013 (vide APÊNDICE C).

Gráfico 6 - Áreas de formação do Secretário Executivo



Fonte: Dados primários (2014).

Atualmente, a qualificação tem sido evidenciada no serviço público, o que não ocorria na década de 1990. A educação é algo permanente, ao longo da vida, e as pessoas estão percebendo que a formação vai muito além de um curso de graduação. As aprendizagens passam a ser essenciais para os profissionais do século XXI.

Jacques Delors, coordenador do Relatório para a UNESCO, da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI destaca que a principal consequência da sociedade do conhecimento é a necessidade de uma aprendizagem ao longo de toda a vida, organizada em torno de

aprendizagens fundamentais, que são ao mesmo tempo os pilares do conhecimento para cada indivíduo e pilares para orientar os rumos da educação continuada (DELORS, 1999).

Não se pode associar a educação em um período particular da vida, no entanto, há de se considerar as vantagens da formação continuada. Em se tratando do pessoal técnico-administrativo das IFES, como é o caso do secretário executivo que compreende um cargo de nível superior, ao realizar um curso de especialização recebe um aumento de 30% no salário, dados atualizados em 2012 por meio do (Anexo IV da Lei 12.772/2012) resultante de acordo, que altera a Lei nº 11.091 do (PCCTAE) e com isso todas as classes, inclusive a E, passarão a receber o Incentivo de Qualificação. Com isso, se concluir um mestrado com relação direta com o cargo, um Secretariado Executivo, por exemplo, recebe 52% de aumento. E, se concluir um curso de pós-graduação em nível de doutorado, o aumento chega a 75%, percentuais expressivos, enquanto incentivo na carreira. Cabe esclarecer que mesmo tendo uma relação indireta com a área de conhecimento do cargo, recebe 25% se fizer uma graduação e 30% se fizer uma especialização com carga horária igual ou superior a 360h.

É relevante informar que os secretários que ainda aparecem nesta pesquisa com formação em áreas não correlatas, se justifica pelo processo de enquadramento no PCCTAE, em 2005, após a implantação do Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação, quem desenvolvia atividades de secretaria por mais de 5 (cinco) anos ou 10 (dez) intercalados, poderiam registrar a profissão, mediante comprovação, na DRT, como secretário executivo, conforme está na Lei 7.377/85 (BRASIL, 1985). Até então, não era exigido que tivesse formação acadêmica na área de secretariado. Isso explica a formação de alguns respondentes, na área do Direito, Estudos Sociais, Educação Física, etc.

Observa-se no Quadro 17, que as áreas escolhidas para especialização do SE são diversificadas, justificando o que dizem os autores Neiva e D'Elia (2011), principalmente Bortolotto e Willers (2009) que definem o perfil do secretário executivo como: eclético, polivalente e multifuncional, composto por um conjunto de atributos como flexibilidade, criatividade, liderança, verificados nas escolhas dos cursos:

Quadro 17 - Formação acadêmica do secretário executivo

Cursos de Graduação	Especialização	Mestrado Profissional	Mestrado
Direito Educação Física Estudos Sociais Letras Letras/Português /Inglês Letras – Português/Inglês e Literaturas Letras e Linguística – Língua Portuguesa e Inglesa e suas literaturas Letras/Psicologia Secretariado Executivo Bacharel em Secretariado Executivo Pedagogia	Língua Portuguesa Psicologia Educacional com Ênfase em Psicopedagogia Preventiva Gestão Empresarial Docência do Ensino Superior Gestão Pública e Planejamento MBS – Master Business Secretaries – Esp. Gestão de Pessoas e Processos. Sistemas de Planejamento e Gestão Empresarial Linguística Aplicada: Gêneros discursivos: teoria e prática em sala de aula Supervisão Escolar Educação Básica Esp. Educação de Jovens e Adultos. Gestão Financeira MBA em Marketing Gestão Pública Assessoria Executiva em Gestão Pública Privada Ensino Superior Assessoria Executiva Gestão Universitária Políticas Públicas MBA Administração Pública Psicopedagogia Clínica	Administração Universitária	Estudos da Linguagem Mestrado em Educação e Linguística

Fonte: Dados primários (2014).

Neste aspecto, considera-se o entendimento de Le Boterf (2003) encontrado na revisão da literatura, quando o autor associa, o desenvolvimento das competências de um indivíduo, por uma experiência pessoal e profissional, que agrega valor pessoal e para a organização, quando desenvolve as competências pela formação

educacional, pois estaria indo ao encontro de suas realizações pessoais em determinado contexto na organização.

Os cursos de capacitação também foram um dos quesitos investigados, o que configura a formação complementar desse profissional. Alguns cursos podem ser classificados em mais de uma área. No Quadro 18 são apontados os cursos de capacitação realizados pelos secretários.

Quadro 18 - Relação de Cursos de capacitação do SE

Cursos na Área de Secretariado	Área de Gestão	Área Administrativa	Área Educação	Áreas Diversas
Programa de Secretariado	Gestão e Apuração da Ética no Poder	Oficina de Elaboração de Relatório de Atividades	Oficina na Didática Pedagógica	Oratória e Técnicas de apresentação
Técnicas de Secretariado	Curso ANDIFES de Gestão da Internacionalização	Controle de Arquivos e Documentos	Inglês	Auto-liderança e Consultoria de Projetos de Vida
Datilografia	Universitária	Atendimento ao Público	Curso de Revisão de Textos	
Interdiscurso, Redação Oficial e Elaboração de Relatório	Gestão Documental	Correspondência Empresarial	Aperfeiçoamento de Memorização e Leitura	Espanhol
Ciência e Tecnologia	Diversidade na Organização	Redação e Marketing Práticas		Libras
Ética	Recursos Humanos	Administrativas II	Como falar em Público	Curso de língua Francesa
Aprimoramento da Comunicação		Atualização Profissional	Metodologia de Pesquisa	Filosofia
Aperfeiçoamento para Secretárias		Curso de Análise e Melhoria de Processos – MASP	Novo Regra do Português	Sociologia
Inteligência Emocional para Secretárias		Recepcionista Executivo Federal	Dinâmica	Organização de Eventos
Técnicas Secretarias		Análises de Projetos	Bibliotecas Informática	Organização e Planejamento de Eventos
Secretariado Comercial		Redação Oficial	Curso de Interpretação de Textos em Inglês	Cerimonial Público
			Intradiscurso e Leitura	

Fonte: Dados primários (2014).

Le Boterf (2003, p. 21) discute “a distinção entre qualificação e competência, insere ainda as noções de profissão e profissionalismo e indica que a perspectiva da qualificação remete a um julgamento oficial e legitimado que reconhece em uma ou várias pessoas, capacidades requeridas para exercer uma profissão, um emprego ou uma função”.

Afirma que, mesmo quando a qualificação se reduz à formação inicial, não significa que a pessoa saiba agir com competência. E destaca que não se deve opor qualificação e competência, e nem substituir a qualificação pelas competências. Ambas se completam. Nesse sentido, considera-se necessário para o desenvolvimento do secretário executivo a contínua busca de seu aperfeiçoamento.

Para finalizar as discussões dos resultados nesta seção sobre perfil profissiográfico, busca-se da revisão da literatura, a definição de Francisco (2012, p. 18) sobre o perfil profissiográfico, como “o conjunto de atributos humanos que definem um profissional”, e outros autores como (GONÇALVES; TOLEDO, 2013), ao identificarem que as habilidades cognitivas e as habilidades comportamentais, são aquelas que envolvem espírito cooperativo, iniciativa, empreendedorismo, motivação, responsabilidade, participação, disciplina, ética e atitude permanente de aprender a aprender.

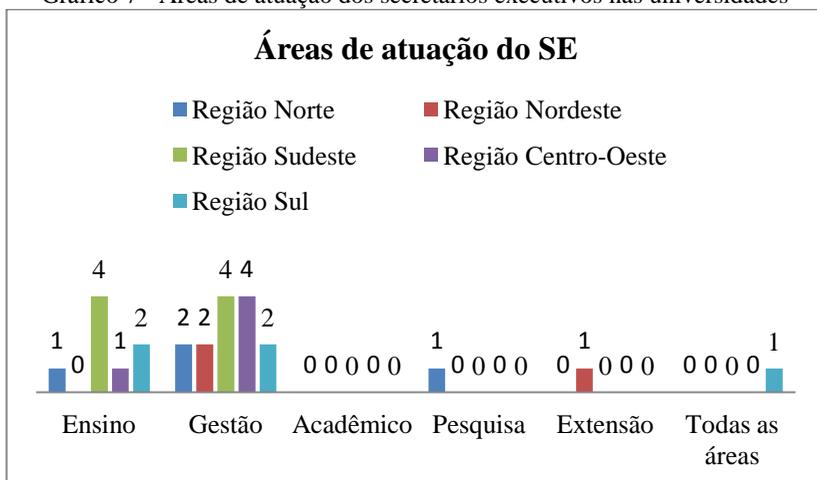
Nesta pesquisa, as habilidades cognitivas e comportamentais dos SE, são ratificados nos depoimentos, quando dizem, por exemplo, que são “capazes de resolver conflitos, possuem criatividade, têm capacidade de compreensão, que precisam de ética”, além, das habilidades em informática, língua estrangeira, operação de equipamentos e processos de trabalho e outras atribuições.

4.2 CONHECENDO A REALIDADE LABORAL E O EXERCÍCIO DAS FUNÇÕES DE SECRETARIADO NAS UNIVERSIDADES

Para atender o segundo objetivo específico desta pesquisa e conhecer a realidade laboral e o exercício da função do secretário executivo nas universidades públicas federais, foram elaboradas as questões de 04 a 13 do questionário.

Nesta questão, o intuito foi verificar a realidade laboral do secretário executivo no contexto organizacional das universidades, em que áreas os secretários executivos estão atuando mais e se, nos setores de atuação, coordenavam pessoas ou não, quais os desafios encontrados no seu cotidiano. Os resultados são apresentados no Gráfico 7:

Gráfico 7 - Áreas de atuação dos secretários executivos nas universidades



Fonte: Dados primários (2014).

Percebe-se pelo gráfico 7 que as áreas de atuação predominantes para o cargo de secretário executivo, verificadas nas universidades pesquisadas são de gestão, com 68%. Em segundo lugar, a área de Ensino/Gestão, e, a de menor percentual de atuação foi nos setores de extensão e pesquisas. O que se compreende é que nos setores onde houve menor atuação do secretário, pesquisa e extensão, Presume-se que a maioria da mão de obra contratada sejam alunos estagiários desenvolvendo pesquisa de campo, e que trabalham diretamente com os docentes. Calcula-se que seja esse o motivo da pouca atuação nestes setores.

Comparando as áreas dos cursos mencionados na seção anterior com os locais de atuação, pode-se extrair uma realidade da diversidade de cursos realizados pelos SE em outras áreas de conhecimento, sendo importante destacar a relevância dessas iniciativas, uma vez que as universidades públicas criadas recentemente tem missão voltada para interiorização da educação superior, internacionalização e novas áreas nas ciências, atendendo várias regiões do Brasil.

Nesse panorama, há que se considerar que os cursos de capacitação realizados pelo SE são bem ecléticos, sendo realizados em diversas áreas do conhecimento, desde “Curso de Auto Liderança e Consultoria de Projetos de Vida” até “Gestão da Internacionalização Universitária”, isso só comprova o perfil multifacetado do secretário executivo, definido por alguns autores nesta pesquisa, como um

profissional em constantes mudanças e adaptações ao ambiente organizacional. Hoje, além de universidades com projetos pedagógicos de internacionalização, existem universidades com cursos de graduação voltados para Iniciação nas Ciências Naturais, Formais, Sociais e Filosofia, é o caso da Universidade Federal do ABC (UFABC, 2014).

Com base nesse entendimento, cabe o questionamento de até que ponto, as Universidades planejam a oferta de cursos de capacitação voltados para os cargos de secretário executivo especificamente, incluindo a sua formação ou áreas de atuação de forma geral (administrativa, acadêmica, extensão, pesquisa, gestão).

Não ficou claro nas respostas se os SE realizaram os cursos de capacitação por interesse individual ou institucional. Apesar disso, diante do cenário notado por esta pesquisadora, percebeu-se uma mudança significativa no cotidiano destes profissionais, pois, parece haver uma migração de um profissional mais operacional, executivo, para um mais prospectivo, planejador.

Para tanto, conferiu-se na revisão da literatura, que o secretário executivo vem exercendo um papel de gestor em várias organizações, conforme citado pelos autores Tagliari e Durante (2009), Piñol e Cassiano (2004) e Albernaz (2011) em suas pesquisas.

No próximo gráfico, 8, clarifica-se o que vem sendo estudado a respeito do profissional de secretariado, com relação a sua atuação como gestor ou assessor.

Os resultados apontaram que todos os SE analisados neste estudo, tem um perfil de gestor, pois na Região Sudeste, é onde existe o maior número de pessoas coordenadas pelo secretário executivo, ou seja, 69%, seguida de 13% na Região Norte, 11% na Região Centro-Oeste e 5% na Sul e, o menor índice apresentado foi na região Nordeste, com apenas 2%, presume-se que pelo pouco tempo de existência das universidades pesquisadas.

Gráfico 8 - Número de pessoas coordenadas pelo secretário na universidade



Fonte: Dados primários (2014).

Não só pela questão do número de pessoas que coordena, mas pelas habilidades e atitudes que este profissional tem em transformar conhecimento em ação. Pode-se citar como exemplo, a comunicação, capacidade analítica, flexibilidade e por suas atitudes como valores, respeito, ética e cordialidade, conforme mencionado em alguns depoimentos.

O cruzamento das variáveis constantes nos gráficos 1, 2, 3, 4, e 5, 6 por região, “idade”, “tempo no cargo”, “formação”, “área de atuação” e “número de pessoas que coordenam”, tornou-se importante para o presente estudo, por permitir verificar qual a área do conhecimento os secretários estão se formando mais, se na área de secretariado ou em outra área, e quanto tempo estão no cargo, conforme apresentado no quadro 19.

Quadro 19 - Perfil profissiográfico do Secretário Executivo

Região	Idade	Tempo na UF	Formação	Área de atuação na UF	Coordena Pessoas
Centro-Oeste	28	2	Secretario	Gestão	06
	55	15	Executivo	Gestão	N
	31	2	Estudos Sociais	Gestão/Ensino	N
	56	21	Secretário Executivo Direito	Gestão	01
Sul	28	2	Secretariado/Inglês	Gestão	N
	38	5	Secretariado/Inglês	Todas áreas	03
	46	28	Secretario Exe. Bílingue	Ensino	04
	37	3	Não respondeu	Ensino	N
	37	5	Bac.Secretário Executivo	Gestão	07
Sudeste	31	3	Letras/Port./Inglês	Gestão	70
	27	3	Letras/Linguística	Gestão/Ensino	08
	30	6	Lic.	Gestão/Ensino	08
	N Res	3	Letras/Português	Ensino	01
	28	5	Lic. Letras/Inglês	Gestão	N
	48	6	Letras/Port./Inglês Letras/Psicologia	Ensino	05
Norte	27	3	Secretariado (+ 3)	Ensino	02
	46	3,5	Letras/Secretariado	Pesquisa	16
	40	5	Pedagogia Letras e	Gestão	08
	30	1,6m	Secretariado Executivo	Gestão	08
Nordeste	31	2	Secretário	Gestão	02
	30	2	Executivo	Extensão	N
	32	9	Secretário	Gestão	03
		meses	Executivo Secretário Executivo		

Fonte: Dados primários (2014).

Constatou-se nestas informações, que 59% dos secretários executivos estão atuando na área de Gestão. Mesmo com pouco tempo de serviço, praticamente todos os SE das regiões coordenam pessoas e recebem FG (função gratificada), isto significa que apesar de terem sido contratados nos últimos concursos realizados para o cargo, a competência como gestor fica evidenciada no seu perfil.

É importante resgatar o embasamento teórico de Grillo (1996), quando fala dos sistemas administrativos já testados e aceitos nas diversas organizações, que em sua maioria não se aplicam plenamente às instituições universitárias. A diferença está na diversidade do quadro de servidores que a compõe. Com base nessas características, pode-se entender a complexidade que é para o entendimento do tema competências no âmbito organizacional das universidades.

Por fim, com o cruzamento das variáveis do perfil do SE, resgata-se, a partir da análise dos depoimentos dos respondentes verificados nesta pesquisa, o depoimento de um respondente da Região Sudeste sobre as competências requeridas para o exercício do cargo de SE, que diz *“como trabalho só, tenho que coordenar, gerenciar e executar todas as tarefas”*. Isso só confirma, neste estudo, as habilidades e atitudes que devem ter o profissional de secretariado.

Com o propósito de complementar o estudo sobre o perfil e a realidade laboral do SE no contexto das universidades públicas federais, as questões de nº 12 e 13 a seguir, trazem características do seu perfil e elementos da sua realidade laboral quando fala sobre a necessidade ou não de formação na área e quando fala dos desafios que enfrenta, no propósito de definição das habilidades encontradas em seu perfil.

QUESTÃO 12 - Em sua opinião, a formação acadêmica na área de secretariado é necessária para o desempenho da função de Secretário Executivo nas IES?

Quando questionados sobre a necessidade de ter formação na área, 80% responderam que sim, considerava muito importante ter formação em secretariado executivo. A seguir, alguns depoimentos distribuídos por região, referente à questão:

Região Sul

“imprescindível diante do atual cenário globalizado em que as IES são locais de formação técnica e humana não há como não se buscar a profissionalização de seus colaboradores”.

Região Nordeste

“o Secretário Executivo é capacitado para desempenhar a função de assessoria executiva”.

tendo conhecimentos em todas as áreas da Gestão (Finanças, RH, Arquivística, Planejamento, Relações Públicas e etc.)”.

Região Norte

“isso melhoraria meu trabalho, ampliando a visão que tenho da vida acadêmica”.

Região Centro-Oeste

“O conhecimento teórico adquirido auxilia no pleno desenvolvimento das atividades por subsidiar a tomada de decisões bem como a resolução de conflitos”

Importante evidenciar nesta pesquisa, o fato dos secretários com mais tempo de serviço ter formação em outras áreas, pois nas universidades, só a partir da implementação do PCCTAE em 1985 passou-se a exigir concurso público com formação em Letras. Alguns depoimentos revelaram que não existe a necessidade de formação específica na área, o que não contraria as habilidades deste profissional. Do total de secretários executivos analisados nesta pesquisa, 20% responderam que não tem importância a formação na área e justificaram porque, conforme alguns depoimentos citados:

Região Sudeste

“O técnico-administrativo com nível superior na área de Letras pode suprir as demandas inerentes ao cargo, uma vez que se espera deste reconhecida habilidade de leitura e interpretação de textos, o que pode viabilizar rápida adaptação com as rotinas administrativas inerentes da função de Secretário Executivo”.

Região Sudeste

“Não, porque com a minha formação em Letras, eu não encontrei nenhuma grande dificuldade que me impedisse de desempenhar as atividades as quais exerço atualmente”.

Região Norte

“de forma geral, não, posso falar isso por ser formado em secretariado e em outras áreas do conhecimento. Essa questão irá depender do ambiente de trabalho e de demandas da chefia imediata. Por exemplo, em órgãos que demandam constantemente a elaboração de eventos (organização em geral) o curso superior de secretariado atenderá melhor. Se tratando de instituição federal, mas especificadamente, de ensino, esses tipos de demandas não são constantes. (caso haja uma colação de grau, já há um mestre de cerimônias contratado, uma equipe etc). O cargo que exerço, demanda bastante produção/elaboração de textos, e assessoria à chefia, nesse caso específico a formação no curso de Letras consubstancia com melhor propriedade as habilidades que preciso para desempenhar minhas atividades de secretariado. Quando ao uso de vocativos, regras de elaboração de documentos oficiais etc., não há necessidade de se cursar faculdade para conhecê-las(os). Difícilmente uma pessoa se torna trilingue em uma faculdade, as disciplinas de língua estrangeiras ficam em um nível instrumental de ensino. Na verdade a capacidade de se adaptar às chefias e ser visto com uma pessoa confiável e necessária sobrepõe os conhecimentos puramente técnicos. Retomo novamente a discussão de que por se tratar de instituição de ensino, uma formação na área de educação proporciona uma ambientação ao local de trabalho, mesmo que as atividades exercidas no cotidiano seja administrativas. Após ler as atribuições abaixo, percebi que realizo quase que todas as atividades dispensadas ao secretário. Mesmo que estas não tendo sido aprofundadas no curso de secretariado. Informo que as atividades de secretário executivo, dificilmente seriam bem executadas por algum servidor de nível médio”.

Considerando as respostas dos secretários sobre essa questão, uns têm formação na área e acham-na importante, e outros têm formação

não específica do cargo, mas acabam por desenvolver as habilidades ao longo do tempo, agregadas as semelhanças das funções, e, devido à sua capacidade de adaptação ao local de trabalho. Neste sentido, o elemento atitudinal é importante, os traços de personalidade também e sua atuação e habilidade no ambiente institucional, também, corroborando com a resposta apresentada por um dos secretários executivos, quando diz “*na verdade a capacidade de se adaptar às chefias e ser visto como uma pessoa confiável e necessária sobrepuja os conhecimentos puramente técnicos*” (Região Sudeste). O elemento “habilidade” neste caso faz parte da competência.

Os dados apontados nesta pesquisa são apresentados em forma de tabela, pois retratam o entendimento de mais de um secretário nas universidades e em regiões diferentes, e, foram extraídos das respostas da questão de Nº 13 - **Quais os principais desafios você enfrenta no seu cotidiano de trabalho?**

Tabela 1 - Principais desafios enfrentados no cotidiano de trabalho do SE

DESAFIOS	%
Falta de autonomia , principalmente porque se trata de um cargo de nível superior.	13%
Gestão de conflitos.	9%
O estigma da profissão. As pessoas não conhecem a real função de um Secretário. Superar a imagem técnica do profissional de Secretariado e Comprovar a capacidade de gerenciar pessoas e administrar Pouca valorização dos técnicos administrativos dentro da universidade , acostumado a valorizar sumariamente o ensino e a pesquisa, isto é, a docência, em detrimento a outras atividades da instituição. A desqualificação do profissional Gerenciar pessoas. (Região Sul, Centro-Oeste)	13%
O principal gargalo é a burocracia inerente às IES públicas, considerando que ainda não foram sistematizados processos que visam economizar tempo e recursos públicos. Rotina burocrática. (Região Norte, Centro-Oeste).	13%
Há também as Relações Humanas, pois há muito que se fazer em termos de ética e respeito no trabalho. O principal desafio é justamente esta dinamicidade que o profissional de Secretariado deve ter. É o saber falar e calar, saber agir e recuar, saber impor algumas vezes e principalmente, entender o que o seu chefe quer e espera do seu trabalho. (Região Centro-Oeste)	9%

Realizar atribuições que não deveria; Depender de outros setores/servidores para finalizar determinada tarefa. (Região Sul)	9%
Falta de servidores , de recursos humanos. (Região Norte, Sul e Sudeste)	18%
Sistemas lentos de Internet ao utilizar Sistemas do Governo RH/SIAPE/SIPAC, etc. (Região Norte, Sul).	13%
Lidar com prazos, com falta de infraestrutura. (Região Sul) Lidar com procedimentos legais	10%
Liderar uma equipe, representar a Direção perante eventos, reuniões, seminários, estar à frente de um grupo de Diretores. (Região Sudeste)	13%
Controle de procedimentos e padronização dos mesmos. (Região Nordeste, Sul).	10%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos depoimentos dos respondentes (2014).

Nesta questão, os respondentes expressaram em seus depoimentos, como percebem subjetivamente, a rotina de trabalho e os problemas da universidade, em relação aos principais desafios enfrentados no cotidiano de trabalho do SE. Neste sentido, a análise de conteúdo permitiu, neste estudo, constatar, por meio da percepção dos secretários, as questões estruturais, organizacionais e comportamentais que enfrentam no seu cotidiano e, com isso, trazer elementos que possam demonstrar a realidade laboral do SE no contexto organizacional das universidades públicas federais brasileiras.

Dos 22 respondentes, apenas 4 (quatro), reclamaram da falta de pessoal, recursos humanos e da burocracia. É importante fazer uma observação neste sentido, para mostrar nesta pesquisa qual o modelo de gestão que ainda permanece nas organizações. O tema abordado neste caso foi evidenciado pelo depoimento de um dos respondentes da Região Norte, do quanto este modelo ainda perdura na gestão pública: o modelo de gestão burocrático. A morosidade nos processos burocráticos do serviço público em geral, constitui-se ainda um fator que causa muito transtorno no contexto da gestão universitária e se torna um fator desafiador para o exercício da função de secretário executivo nas universidades. A falta de sistematização de processos em algumas universidades se torna o principal gargalo, como citado pelo respondente da Região Sudeste nesta pesquisa, “*a burocracia é inerente as IES públicas*”.

Para o entendimento da questão levantada sobre burocracia nas universidades, em relação aos depoimentos dos respondentes, resgatam-

se da fundamentação teórica os conceitos de Weber (1978) sobre a burocracia, o de uma organização eficiente por excelência, onde tudo era explicado nos mínimos detalhes, as atividades eram executadas de acordo com rotinas e procedimentos padronizados.

Nesse sentido, a racionalidade instrumental do trabalho aparece na prática e fica corroborado o quanto o modelo burocrático, de certa forma, complica a rotina diária das pessoas no serviço público, exemplo claro desta questão, aparece no depoimento de outros dois respondentes, em regiões diferentes. Quando questionados sobre os desafios que encontram na sua profissão, respondem: “*a rotina burocrática*” (Região Norte) e “*a burocracia, considerando que ainda não foram sistematizados processos que visam economizar tempo e recursos públicos*” (Centro-Oeste).

A seção a seguir, foi dividida de forma que pudessem ser observadas as competências praticadas pelos SE, por região, sendo consideradas apenas as percepções dos respondentes referentes à questão 14, por meio da qual descreveram sobre as competências que mais praticam no exercício da função de SE. Neste caso, as respostas não estão em forma de sentença de competência, mas inferem atributos.

QUESTÃO 14: Descreva uma ou mais competências que você pratica no exercício da função de secretário executivo na sua Universidade.

Tabela 2 - Competências que o SE pratica

Competências	Praticadas por Região					
	S	SE	CO	NE	N	%
1. Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos.	3	5	4	2	2	82%
2. Coordenar e controlar equipes e atividades.		3	2		2	32%
3. Controlar documentos e correspondências.	3	5	3	2	2	68%
4. Atender usuários externos e internos.	2	4	3	2	2	59%
5. Organizar eventos e viagens e prestar serviços em idiomas estrangeiros.	1	4	1		1	32%
6. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.	4	2	1			32%

7. Administrar agenda pessoal das direções; despachar com a direção; colher assinatura; priorizar, marcar e cancelar compromissos; definir ligações telefônicas; administrar pendências; definir encaminhamento de documentos; assistir à direção em reuniões; secretariar reuniões.	4	5	4	2	2	77%
8. Recepcionar pessoas; fornecer informações; atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas; filtrar ligações; anotar e transmitir recados; orientar e encaminhar pessoas; prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados.	4	5	3	2	3	77%
9. Ler documentos; levantar informações; consultar outros departamentos; criar e manter atualizado banco de dados; cobrar ações, respostas, relatórios; controlar cronogramas, prazos; direcionar informações; acompanhar processos; reproduzir documentos; confeccionar clippings.	3	5	4	2	2	72%
10. Redigir ofícios, memorando, cartas; convocações, atas; pesquisar bibliografia; elaborar relatórios; digitar e formatar documentos; elaborar convites e convocações, planilhas e gráficos; preparar apresentações; transcrever textos.	4	6	4	2	3	86%
11. Receber, controlar, triar, destinar, registrar e protocolar correspondência e correspondência eletrônica (e-mail); controlar malote.	2	5	3	1	2	59%
12. Estruturar o evento; fazer check-list; pesquisar local; reservar e preparar sala; enviar convite e convocação; confirmar presença; providenciar material, equipamentos e serviços de apoio; dar suporte durante o evento; providenciar diárias, hospedagem, passagens e documentação legal das direções (passaporte, vistos).	1	4	2	1	1	41%
13. Estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe.	1	5	2		1	41%

14. Identificar o assunto e a natureza do documento; determinar a forma de arquivo; classificar, ordenar, cadastrar e catalogar documentos; arquivar correspondência; administrar e atualizar arquivos, dominar informática.	3	2	3	1	3	55%
15. Utilizar recursos de Informática	4	5	4	1	3	77%
16. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.	4	4	4	1	3	73%
17. Comunicação					1	4%
18. Gestão	1					4%
19. Gestão de Conflitos	3	4		1		36%
20. Competências Tecnológicas	1	2				14%
21. Tomada de decisões/liderança	1	2	1			18%
22. Pró-atividade	1	1	1			14%
23. Língua estrangeira		2	1		1	18%
24. Gerenciamento de processos		1				4%
25. Seleção/recrutamento					1	4%
26. Compreensão das demandas burocráticas da comunidade acadêmica/competência acadêmica	1	1			1	14%

Fonte: Elaborada pela autora com base nas informações colhidas no questionário desta pesquisa.

Na Tabela 3, foram listadas todas as competências que os secretários praticam nas 12 universidades pesquisadas. Do item 01 ao item 16, são atividades típicas do cargo descritas no PCCTAE, além dessas, foram listadas outras competências que dizem praticar, mas não estavam listadas, sendo os itens de 17 a 26. Identificou-se nesta questão que as competências informadas pelos secretários em seus depoimentos são praticamente **semelhantes** às competências listadas no perfil do profissional de secretariado que os Cursos de Graduação em Secretariado Executivo querem formar.

Resgata-se, da revisão da literatura, a definição do conceito de competência profissional, no entendimento de Zarifian (2001, p. 66), por retratar esta questão:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. É constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à organização identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Com base nesta compreensão, identificou-se nesta pesquisa, que das 16 competências requeridas para o cargo de secretário executivo, apontadas como mais praticadas, 86% correspondem ao item 10. Redigir ofícios, memorando, cartas; convocações, atas; pesquisar bibliografia; elaborar relatórios; digitar e formatar documentos; elaborar convites e convocações, planilhas e gráficos; preparar apresentações; transcrever textos.

Destaca-se que 10 respondentes da Região Sudeste e 04 respondentes da Região Centro Oeste são os que mais a praticam. E, 82% correspondem ao item (01. Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos), teve 82% como mais praticada, sendo 23% na Região Sudeste e 18% na Região Centro-Oeste. De acordo com Zarifian (2001, p. 66), as competências profissionais são “combinações de conhecimento, saber-fazer, de experiências, comportamentos que se exercem em um determinado contexto”.

Já, as competências relacionadas aos itens: (7. Administrar agenda pessoal das direções; despachar com a direção; colher assinatura; priorizar, marcar e cancelar compromissos; definir ligações telefônicas; administrar pendências; definir encaminhamento de documentos; assistir à direção em reuniões; secretariar reuniões), (8. Recepcionar pessoas; fornecer informações; atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas; filtrar ligações; anotar e transmitir recados; orientar e encaminhar pessoas; prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados) e (15. Utilizar recursos de Informática) tiveram um percentual igual, 77% dos respondentes **a praticam**, sendo os secretários das Regiões Sudeste, Sul e Centro Oeste.

Ainda sobre a análise das competências (atividades típicas) relacionadas na descrição do cargo no PCCTAE, os respondentes das Regiões Sul e Sudeste consideraram como as “**menos praticadas**”, as referentes aos itens (2. Coordenar e controlar equipes e atividades), (5. Organizar eventos e viagens e prestar serviços em idiomas estrangeiros) e (6. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão).

Listam-se, a seguir, as **competências praticadas** pelos secretários, **que não constam na descrição do cargo**: 17. Comunicação, 18. Gestão, 19. Gestão de Conflitos, 20. Competências Tecnológicas, 21. Tomada de decisões/liderança, 22. Pró-atividade, 23. Língua estrangeira, 24. Gerenciamento de processos, 25. Seleção/recrutamento e, 26. Compreensão das demandas burocráticas da comunidade acadêmica e competências acadêmicas. Destas, o item 19 “Gestão de Conflitos” se sobressai com 36% dos respondentes das Regiões Sul, Sudeste e Nordeste.

Diante do fato dos respondentes precisarem “gerenciar conflitos”, novamente busca-se na revisão da literatura o que foi definido sobre competências, conforme demonstrado no quadro 01, anteriormente (p. 47) e mencionado por Zafirian (2001, p. 66):

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. É constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à organização identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Isso vem demonstrar, as competências individuais praticadas pelo secretário executivo e, o quanto são essenciais, para o desenvolvimento de suas atividades no cargo.

QUESTÃO 15. Descreva uma ou mais competências que você deseja adquirir ou melhorar?

Nesta questão, os resultados permitem resgatar a definição dos autores Brandão e Bahry (2005, p. 64) sobre competências individuais, dizendo que “as competências individuais são mapeadas numa sequência, de modo que servidores e gestores descrevem os perfis de competências necessários para a consecução do trabalho individual ou de um setor, que pode ser realizada com entrevistas e questionários”.

A definição apresentada por Brandão e Bahry (2005), na revisão da literatura, fica evidenciada na questão 15 que trata sobre “as competências que o secretário desejaria adquirir”. As competências desejadas podem ou, melhor, estão inseridas no perfil profissional conforme mencionado por Bitencourt (2005).

A pesquisa apontou que uma ampla maioria dos respondentes (50%) considera a necessidade de aprimorar o idioma inglês ou outra língua estrangeira para melhorar seu desempenho no trabalho, pois estão sempre em “contato com o público estrangeiro”, apontando dessa forma, os fatores que levam a necessidade desta competência individual, pelo fato de atuarem em reitorias, gabinetes, assessorias. Outro fator relevante apontado na pesquisa, ainda sobre a necessidade de se falar outra língua, é o tema em voga “internacionalização”. Já fazem parte da rotina diária de alguns secretários as atividades relacionadas à internacionalização nas universidades. Esse fator foi apontado pelos respondentes de 3 (três) regiões e estados diferentes.

A seguir, são apresentadas as necessidades e prioridades de competências individuais que o secretário executivo deseja adquirir ao longo de sua carreira. Denota-se que, apesar de terem pouco tempo de serviço, consideram importante o aperfeiçoamento do desenvolvimento de suas atividades, para melhorar a atuação no setor em que se encontra, e, esse é um fator que se repetiu em várias regiões, como demonstrado na Tabela 3:

Tabela 3 - Competências que o secretário executivo deseja adquirir ou melhorar.

Competências	%
Comunicação - Aprimorar o idioma inglês e outras línguas como o francês, mandarim, italiano. (todas as regiões)	40%
Para um melhor gerenciamento de atividades e metas - Gestão de documentos e gestão de processos (Região Sudeste e Centro-Oeste) Gestão de compras de suprimentos , serviços e contratos da administração pública.	9%
Relacionamento interpessoal – ser menos perfeccionista, trabalhar de acordo com o que o sistema oferece e enfrentar desafios. (Região Sul, Região Sudeste)	9%
*Gestão do tempo. (Região Sul)	
*Liderança – aprimorar essa competência (Região Sudeste)	

***Capacitação na área de gestão**

***Arquivos e descartes de documentos**

***Atividade em equipe**

* Aprender a **coordenar** – assuntos acadêmicos

*Aprender **Redação oficial**, relatórios, relatórios p auxiliar os processos na Reitoria

*Programas de **redação de textos**, apresentação e **análise de dados da gestão**

*Conhecimento das dinâmicas dos cursos e da vida acadêmica, pois isso contribuirá para o desenvolvimento do trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora baseada nas respostas dos secretários. (*) atividades ligadas a área de gestão (2014).

Verifica-se, na Tabela 3, que a competência na comunicação foi considerada pelos respondentes, de maior interesse em melhorar e/ou adquirir, 40%. Já, as competências apontadas pelos respondentes da Região Sudeste e Centro-Oeste, para melhorar o gerenciamento de atividades e metas, apontaram a Gestão de documentos, Gestão de processos e Gestão de compras de suprimentos, serviços e contratos da administração pública.

Sob esta perspectiva, analisa-se esse quesito na visão de Santos (2007, p. 7). Para o autor, competências, não são “apenas conhecimento e habilidades para a realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho (o querer fazer)”.

Por outro lado, com base nesse entendimento, pode-se analisar que as competências que os secretários desejam adquirir estão relacionadas com a gestão. Neste caso se compreende que pelo fato de atuarem mais nas áreas de gestão e ensino sintam esta dificuldade, pois os desafios que enfrentam, são de conhecimentos e de rotinas de trabalho, mais conhecimentos que desejam adquirir, do que atitudinais, pouco comportamentais.

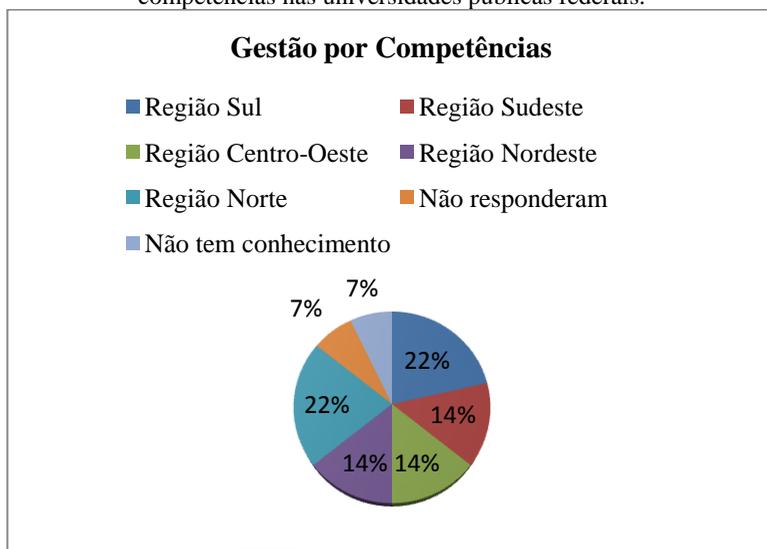
Quando perguntado quais competências desejavam adquirir, 40% responderam ter a necessidade de estudar uma língua estrangeira, no quesito comunicação, que significa ter “habilidade”.

E, por fim, na última parte do questionário sobre o perfil profissiográfico e a realidade laboral, a intenção da próxima questão elaborada no questionário, de nº 16, foi conhecer até que ponto os secretários tinham conhecimento sobre a implantação do Decreto nº 5.707/06 (BRASIL, 2006a) em sua universidade, e, até que ponto demonstram conhecimento sobre o tema “gestão por competência”, e, ainda se estes estariam relacionados com a teoria pertinente, estudada nesta pesquisa.

QUESTÃO 16. Na sua instituição foi implantado o Decreto nº 5.707/06, que trata sobre a Gestão por competências?

As discussões sobre o tema “competências” e “gestão por competência” intensificaram-se nas instituições federais de ensino, após a criação do Decreto nº 5.707, em 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006a), que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e regulamentam os dispositivos da Lei nº 8.112/90, pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 1990). O item IV do decreto cita como diretriz da política nacional de desenvolvimento de pessoal: “incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais” (BRASIL, 2006a).

Gráfico 9 - Implantação do Decreto 5.707/06 sobre gestão por competências nas universidades públicas federais.



Fonte: Dados primários (2014).

Acreditava-se que a gestão por competências fosse um assunto de domínio da maioria dos secretários executivos, diante da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP que desde 2006, foi instituída para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Importante considerar que esta questão foi discutida no momento da qualificação, pois a intenção inicial desta pesquisadora era elaborar um segundo questionário e aplicá-lo aos gestores de RH, questionando-os sobre a implantação do Decreto nº 5.707/06 em sua Universidade. Esta pesquisadora optou pelo segundo caminho de investigação, presumindo que sendo respondido pelos gestores de RH não encontraria a problemática da implantação em todas as universidades, pois se conhece pelas leituras de artigos e pela realidade vivenciada que nem todas as Universidades haviam cumprido ou conseguido implantar essa política.

É importante resgatar para este estudo, as colocações referentes ao tema que se buscou analisar, pois retratam uma realidade sobre a implantação da gestão por competências no contexto organizacional das universidades públicas federais. Os resultados revelam que, dos 22 secretários executivos questionados, 50% responderam que em sua

universidade foi implantado a gestão por competências. Um deles disse *“que foi implantado, mas não foi sistematizado”*. Outros 5 (cinco) disseram que não foi implantado ainda. Dois não tem certeza, mas acham que não. E, 4 (quatro) não responderam a questão. Como exemplo, mostram-se alguns dos depoimentos apresentados pelos respondentes, onde informam que foi feita a implantação do Decreto nº 5.707/06 (BRASIL, 2006a), e *“inclusive, foi ofertado o curso pelo INEP, na própria universidade”* (Região Norte), e, outros secretários que não tinham conhecimento da implantação da gestão por competências, dizendo: *“desconheço esse Decreto”* (Região Sudeste), ou, *“Não tenho opinião formada sobre o tema”* (Região Sudeste), o que culmina nos fins desta pesquisa, de se buscar a definição do que são as competências requeridas para o cargo de secretário, numa universidade pública federal, na realidade vivenciada por este profissional.

Os dados apontados em relação a este questionamento aparecem na afirmação de outro respondente, na seguinte fala, *“até o momento a universidade não aloca as vagas pela competência do servidor”* (Região Nordeste). Isso retrata o entendimento geral que se tem sobre a gestão por competências nas universidades, e de certa forma, explica a dificuldade de interpretação que as administrações possam ter sobre a gestão por competências, pois muitas planejam apenas cursos de capacitação, sem desenvolver as competências essenciais para determinados cargos.

Mello e Silva (2013) tem a seguinte compreensão sobre o conceito competências,

[...] embora o conceito relatado seja abrangente não apresenta uma característica básica da gestão “por” competências que, conforme Fernandes (2013) a diferencia de gestão “de” competências. Tal característica é a deliberação e institucionalização de um conjunto de competências que a organização deseja de seus colaboradores e as utilizam sistematicamente como parâmetro para trabalhar esses (MELLO; SILVA, 2013).

É importante resgatar para este estudo, as colocações referentes ao tema que se busca analisar, pois retrata uma realidade sobre a implantação da gestão por competências no contexto organizacional das universidades públicas federais. Verifica-se a relevância do tema no

depoimento de um dos respondentes da Região Centro-Oeste onde conceitua a gestão por competências como “*um modelo de gestão organizacional baseado no reconhecimento, obtenção e desenvolvimento de competências essenciais, para o alcance dos objetivos da instituição*”.

Este conceito é o que mais se assemelha às referências apresentadas na revisão da literatura, pois traz o entendimento de que se trata de um modelo de gestão de competências, relacionado a competências organizacionais, conforme relatado nos estudos de Le Boterf (2003).

Na análise das respostas apresentadas, observa-se que os secretários, nesta pesquisa, não souberam dizer qual o motivo da não implantação da gestão por competências em suas universidades.

Dessa maneira, um enfoque no pensamento de Grillo (1996, p.17) que desde a década de 1990 alertava para o fato de que “a universidade brasileira ainda se ressentia de uma administração adequada às suas peculiaridades”. Corroborado por Souza et al. (2008, p. 8) quando diz que “a competência tem vários conceitos, ou significados” ao ser analisada sob diversas teorias e sentidos.

Para implantação de políticas de pessoal, foi criada pelo Ministério do Planejamento e Orçamento e Gestão, a Portaria 208/2006 que estabelece quais os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal que identificarão, a partir dos conhecimentos, habilidades, as atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores públicos (MP/Portaria, 2006). A noção de competência apresentada no Art. 2º da citada portaria, diz respeito ao desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006).

Para compreender a diversidade e os escopos dos modelos de gestão por competências definidos pela Portaria 208/2006 acima mencionada, é importante adotar aqueles que mais se adequem ao setor público; aplicar o desenvolvimento, a avaliação e a verificação de competências aos resultados organizacionais; e, promover o desenvolvimento dos servidores a partir de capacitação orientada pelas competências definidas na organização.

Mello e Silva (2013) tem a seguinte compreensão sobre o conceito competências,

[...] embora o conceito relatado seja abrangente não apresenta uma característica

básica da gestão “por” competências que, conforme Fernandes (2013) a diferencia de gestão “de” competências. Tal característica é a deliberação e institucionalização de um conjunto de competências que a organização deseja de seus colaboradores e as utilizam sistematicamente como parâmetro para trabalhar esses (MELLO; SILVA, 2013).

Neste sentido, resgata-se a visão de Grillo (1996, p. 20) da revisão da literatura, a respeito do estabelecido por meio de políticas de pessoal. O importante para este autor é a busca pelo aperfeiçoamento e atualização constante de professores, técnicos e administradores e faz o seguinte relato: “a denominação de componentes principais está relacionada ao entendimento de que eles são parte permanente dessa política, em razão de sua vinculação direta com o desenvolvimento profissional e pessoal de professores, pesquisadores, técnico-administrativos universitários”.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS E AS PRATICADAS NO EXERCÍCIO DO CARGO DE SECRETÁRIO EXECUTIVO NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS.

Para responder ao terceiro objetivo: c) identificar as competências requeridas e as praticadas no exercício do cargo de secretário executivo nas universidades públicas federais brasileiras foi elaborado um quadro comparativo das atividades típicas do cargo por Região.

Quanto às competências que a organização espera que cada secretário cumpra, foram apresentadas 10 questões, descritas a seguir, referentes à Atuação Profissional do secretário executivo, com as competências padrão, tal qual consta no PCCTAE, para fins de atender o **objetivo geral** desta pesquisa de analisar as competências requeridas para o exercício do cargo no contexto das universidades públicas federais. Apresentou-se, uma relação com a descrição das atividades solicitando aos respondentes que marcassem, em uma escala de **1 a 5**, a **atividade que menos desempenhavam** e a atividade que **mais desempenhavam** em sua instituição.

Para compreensão da análise dos dados dos questionários, a expressão “S” significa “Região Sul”, “N” significa “Região Norte”, “SE” significa “Região Sudeste” e “NE” significa “Região Nordeste”.

No quadro 20, consideraram-se os itens **01 e 02** como atividades típicas do cargo que **menos desempenha** e os itens **04 e 05** como atividades que **mais desempenha** e no item 03 foi considerado como um **desempenho eventual**.

Quadro 20 - Comparativo por Região das atividades que mais desempenham e as atividades que menos desempenham nas universidades

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO NO PCCTAE	Que menos desempenha (1 E 2)					Desempenha eventualmente (3)					Mais desempenha (4 E 5)				
	S	S E	C O	N E	N	S	S E	C O	N E	N	S	SE	CO	NE	N
1. Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos.					1		1				3	5	4	2	2
2. Coordenar e controlar equipes e atividades.	3	1	1	1	1		2	1	1			3	2		2
3. Controlar documentos e correspondências.		1	1								3	5	3	2	2
4. Atender usuários externos e internos.								1			2	4	3	2	2
5. Organizar eventos e viagens e prestar serviços em idiomas estrangeiros.	1	2	3	1	2	1					1	4	1		1
6. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.		4	1	2	3			2			4	2	1		
7. Administrar agenda pessoal das direções; despachar com a direção; colher assinatura; priorizar, marcar e cancelar compromissos; definir ligações telefônicas; administrar pendências; definir encaminhamento de					1		1				4	5	4	2	2

documentos; assistir à direção em reuniões; secretariar reuniões.															
8. Recepcionar pessoas; fornecer informações; atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas; filtrar ligações; anotar e transmitir recados; orientar e encaminhar pessoas; prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados.						1	1			4	5	3	2	3	
9. Ler documentos; levantar informações; consultar outros departamentos; criar e manter atualizado banco de dados; cobrar ações, respostas, relatórios; controlar cronogramas, prazos; direcionar informações; acompanhar processos; reproduzir documentos; confeccionar clippings.	1					1			1	3	5	4	2	2	
10. Redigir ofícios, memorando, cartas; convocações, atas; pesquisar bibliografia; elaborar relatórios; digitar e formatar documentos; elaborar convites e convocações, planilhas e gráficos; preparar apresentações; transcrever textos.										4	6	4	2	3	
11. Receber, controlar, triar, destinar, registrar e protocolar correspondência e correspondência eletrônica (e-mail); controlar malote.		1				2		1	1	1	2	5	3	1	2

12. Estruturar o evento; fazer check-list; pesquisar local; reservar e preparar sala; enviar convite e convocação; confirmar presença; providenciar material, equipamentos e serviços de apoio; dar suporte durante o evento; providenciar diárias, hospedagem, passagens e documentação legal das direções (passaporte, vistos).	3	2	1		1			1	1	1	1	4	2	1	1
13. Estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe.	1	2	2	2	1					1	1	5	2		1
14. Identificar o assunto e a natureza do documento; determinar a forma de arquivo; classificar, ordenar, cadastrar e catalogar documentos; arquivar correspondência; administrar e atualizar arquivos, dominar informática.		1	1	1		1	2				3	2	3	1	3
15. Utilizar recursos de Informática									1		4	5	4	1	3
16. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.							1		1		4	4	4	1	3

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações do cargo de secretário executivo, Classe E, do PCCTAE (BRASIL, 2005a).

A análise dos dados iniciou-se, buscando-se alguns entendimentos entre a teoria e os dados apresentados nas respostas as questões. Para detectar o *gap* existente entre o requerido e o praticado, foi necessário verificar o desenvolvimento das atividades por eles exercidas no cargo.

Em relação a item 1. “Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos”, verificou-se que os secretários de todas as regiões praticam essas competências, pois foi marcada como **a atividade mais frequente** em seu cotidiano de trabalho, o que demonstra 70% dos investigados, apenas um respondente informou que desempenha eventualmente a atividade.

Em relação as atividades típicas do cargo, apenas no item 2 “Coordenar e controlar equipes”, é a atividade que os secretários da Região Sul e Nordeste **menos desempenham**.

Outras atividades (item 3 e item 4) de **mais desempenho** também foram marcadas, tais como: “Controlar documentos e correspondências”, 60% responderam que **desempenham** esta atividade, mas também houve **frequência expressiva** (50%) na atividade “Atender usuários externos e internos”, sendo de **maior frequência de execução**.

Já o item 05, apresentou um resultado expressivo, ou seja, 10 respondentes de todas as regiões **não desempenham** essa atividade “organizar eventos e viagens e prestar serviços em idioma estrangeiros”. E o item 06, “assessorar nas atividades de ensino pesquisa e extensão”, foram as duas atividades descritas no PCCTAE para o cargo de secretário executivo que tiveram um número expressivo de respostas que **menos desempenham**.

E, no segundo momento, os dados apontaram que os secretários da Região Sul, da Região Norte e da Região Sudeste são os que **menos desempenham** a atividade referente ao item 6. “Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão”. Sendo 22 respondentes, 07 indicaram como uma atividade que **menos desempenha** na universidade.

No primeiro momento, o que se percebeu foi uma unanimidade nas respostas em quase todas as regiões quanto às atividades que **mais desempenham** descritas no sumário do cargo, que são desenvolvidas e/ou praticadas pelos secretários em suas instituições de origem, pois 60% das respostas das questões dos itens de 1 a 16 **foram semelhantes**. Isso ficou constatado, principalmente no item 10, onde todos os secretários de todas as regiões a desempenham.

Por fim, o que se observou foi que a formação do secretário pode levá-lo a desenvolver ações de maior grau de complexidade, conforme Dutra (2002), outros elementos de competência podem ser também analisados, como a sua atuação nas áreas de gestão, em Gabinetes, Pró-Reitorias, Assessorias, e Departamentos conforme demonstrado em gráficos anteriormente e poucos são da área de Coordenações de Curso, também demonstrados nos gráficos 5, 6.

O processo interativo entre dados e teoria ocorreu durante a análise comparativa das informações coletadas nesta pesquisa, buscou-se, na consonância do quadro teórico apresentado na fundamentação teórica, revelar padrões encontrados em cada classe de sujeitos (de cada região e de sujeitos de cada IES) e também revelar o que estava fora do padrão de descrição do cargo do secretário executivo no PCCTAE.

4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA

a) PERFIL PROFISSIONOGRÁFICO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

Ao se analisar a característica do perfil do secretário executivo proposta nas diretrizes curriculares do Curso de Secretariado Executivo pode-se observar e comparar com a descrição do cargo de secretário executivo definido em 2005, na implantação do PCCTAE, quais são as competências requeridas para o exercício da função e o que vem sendo praticado pelos secretários nas universidades pesquisadas.

Depois da definição do perfil profissionográfico do secretário executivo e as capacidades técnicas do profissional, verificou-se a função, suas atividades e responsabilidades e as práticas e métodos de trabalho para, depois, definirem-se as competências chaves.

Estudos de Tagliari e Durante (2009) apontam a existência de competências específicas e comuns ao exercício das atividades de gestão e de secretariado executivo. Foram identificadas por esses autores, competências que vinculam o profissional de secretariado ao gestor nas organizações, por terem uma “visão estratégica, organização, controle, liderança, trabalho em equipe, gerenciamento de informações, tomada de decisão, dinamismo, iniciativa, criatividade, flexibilidade e autocontrole/gerenciamento de conflitos”.

Considerando o panorama apresentado nesta pesquisa, a realidade laboral do secretário executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras, foi conhecer o seu perfil profissionográfico e aferir o grau de ajuste desse perfil às exigências da função ou exercício do cargo

(suas habilidades e competências), conforme apontado por Gonçalves e Toledo (2013) na revisão da literatura.

b) REALIDADE LABORAL DO SECRETÁRIO

Considerando os estudos de Lasta e Durante (2008), a profissão de secretariado vem passando por uma série de mudanças desde a sua origem. O profissional foi modificando sua imagem diante de mudanças de atitudes, deixando de lado o perfil de “executor de tarefas e sinalizando para a atuação como gestor”. As autoras afirmam que a “evolução da profissão do secretário executivo, trouxe responsabilidades e atitudes, antes vivenciadas pelos profissionais, passando, a exercer funções criativas, com capacidade de opinar e decidir”, além da preocupação com as pessoas. É um profissional articulador, que busca soluções para os problemas com espírito empreendedor, “mostrando iniciativa, proatividade, comprometimento e participando em inúmeras atividades no ambiente de trabalho” (LASTA; DURANTE, 2008, p. 54).

Ainda na discussão sobre profissão, vista na revisão da literatura neste estudo e no sentido de demonstrar a profissão de secretariado sob a visão da Teoria de Jurisdição de Andrew Abbot, o que se constatou nesta pesquisa é o que diz Abbott (1988, p. 59-67 *apud* ALBERNAZ, 2011, p. 320) “não basta a realização de atos especializados para dominar uma jurisdição. É preciso que sejam garantidos direitos exclusivos sobre esses atos, o que geralmente ocorre por meio de legislação”. Neste caso, destaca-se a presença de “arenas” dentro das reivindicações de jurisdição, citado por Albernaz (2011) em sua pesquisa.

Trazendo essa definição para o caso específico do secretário executivo nesta pesquisa, a “arena do sistema legal”, definida por Abbott (1988, *apud* ALBERNAZ, 2011) “pode conferir o direito de controle formal sobre o trabalho”, neste caso pode-se considerar aqui a regulamentação da profissão de secretário executivo, já reconhecida e regulamentada em 1985, no Brasil. Na visão de Abbott, sobre a arena da “opinião pública”, existe uma série de variáveis que influencia a disputa das profissões por um determinado espaço profissional ou jurisdição, onde as profissões constroem imagens que podem influenciar e que pressionam o reconhecimento legal. Neste aspecto, pode-se inferir que, a profissão de secretário executivo, sendo reconhecida no Brasil, como uma das profissões mais procuradas na atualidade, conforme citado anteriormente nesta pesquisa, clarifica o entendimento sobre a “arena do sistema legal” definido por Abbott (1988 *apud* ALBERNAZ,

2011) e pode significar que alcançou a “arena do espaço do trabalho”. Portanto, a profissão de secretariado vem conquistando seu espaço ao longo das décadas e comprovando os estudos de Andrew Abbott, sobre a Sociologia das Profissões.

c) IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS E PRATICADAS NO EXERCÍCIO DO CARGO DE SECRETÁRIO EXECUTIVO NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS.

No propósito de responder o objetivo (c) sobre a identificação das competências requeridas para o exercício do cargo de secretário executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras, foi elaborado um quadro resumo, com as competências requeridas, constantes na descrição sumária do cargo no PCCTAE, de modo a identificar com clareza, as competências praticadas por região. Devido a descrição ser muito grande, considerou-se, de forma sucinta, os “verbos” iniciais de cada atividade. Em cada região foi apresentado o número de respondentes que praticam essas competências e disseram **sim**, **eventualmente** (em preto) ou **não** (em vermelho):

Quadro 21 - Comparativo das percepções do SE sobre as competências requeridas para o cargo

COMPETÊNCIA REQUERIDA	Região Sul	Região Norte	Região Nordeste	Região Norte	Região Centro-Oeste
1. Assessorar	3 Sim	2 Sim	2 Sim	5 Sim	4 Sim
2. Coordenar	3 Não	2 Sim	1 Não	3 Sim	2 Sim
3. Controlar	3 Sim	2 Sim	2 Sim	5 Sim	3 Sim
4. Atender	2 Sim	2 Sim	2 Sim	4 Sim	3 Sim
5. Organizar	1 Não	2 Não	1 Não	4 Sim	3 Não
6. Ensino Pesq. Ext	4 Sim	3 Não	2 Não	4 Não	2 Eventu
7. Administrar	4 Sim	2 Sim	2 Sim	5 Sim	4 Sim
8. Recepcionar	4 Sim	3 Sim	2 Sim	5 Sim	3 Sim

9. Ler docmt	3 Sim	2 Sim	2 Sim	5 Sim	4 Sim
10. Redigir	4 Sim	3 Sim	2 Sim	6 Sim	4 Sim
11. Receber	2 Sim	2 Sim	1 Event 1 Sim	5 Sim	3 Sim
12.Estr Event	3 Não	1 Não 1 Event 1 Sim	1 Event 1 Sim	4 Sim	2 Sim
13. Estrut. equipe	1 Não	1 Não 1 Event 1 Sim	2 Não	5 Sim	2 Não 2 Sim
14. Identificar	3 Sim	3 Sim	1 Não 1 Sim	2 Sim	3 Sim
15. Utilizar	4 Sim	3 Sim	1 Sim	5 Sim	4 Sim
16. Executar	4 Sim	3 Sim	1 Sim	4 Sim	4 Sim

Fonte: Dados primários (2014).

Diante do contexto analisado nesta pesquisa, além de apresentar os resultados no Quadro 20, os dados revelam que, **das 16 atividades típicas (competências requeridas)** constantes na descrição do cargo no PCCTAE, os SE **cumprem 14 competências**. No **item 5 “organizar eventos e viagens e prestar serviços em idiomas estrangeiros”**, verifica-se que de todas as regiões, **apenas os secretários da Região Norte desempenham** essas atividades. Já no **item 06 “assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão”** somente os secretários da Região Sul **praticam** esta atividade.

No segundo quadro, são apresentadas as percepções colhidas durante a análise de conteúdo, referente ao que os SE entendem sobre as competências praticadas no exercício da função.

Ao efetuar a análise, sobre as competências requeridas, pode-se compreender que sua atuação, vai além das competências profissionais, àquelas que a instituição espera do servidor, as competências individuais, se sobressaem para o bom desempenho da função. Com base nos dados levantados em diversas regiões, conclui-se, neste objetivo específico, que o SE é um profissional com habilidades para coordenar pessoas e com atitudes proativa, necessárias para tomadas de decisão nas universidades.

Pode-se ainda, diante dos resultados apresentados nesta pesquisa, levantar outras hipóteses e suposições a respeito das competências praticadas e que desejam adquirir, a partir de outro tipo de análise de conteúdo, proposta por Roesch (2009), conforme se observa no quadro 22.

Quadro 22 - Comparativo das competências do SE requeridas/ praticadas e que deseja adquirir no exercício do cargo

Requeridas PCCTAE	Praticadas (realidade laboral)	Deseja adquirir (no contexto organizacional)
1. Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos.	- Assessoria ao Pró-reitor de Assuntos Estudantis - Acredito que as duas principais competências que pratico no setor de trabalho são a ética e a comunicação - Atuar com organização e controle de agenda da chefia	Gestão de documentos Gestão de compras de suprimentos, serviços Capacitação na área de gestão
2. Coordenar e controlar equipes e atividades.	- Coordenação de equipe. - Gerenciamento dos processos do Programa, Redação Empresarial. - Gestão de conflitos, pró- atividade - Compreensão das demandas burocráticas da comunidade acadêmica	Aprimorar a competência em Liderança Gerenciamento das atividades dos trabalhadores terceirizados
3. Controlar documentos e correspondências.	Todas listadas no PCCTAE + Gestão	O tempo e o meu interesse em conhecer tudo em minha volta me farão poder associar tais informações para agilizar o trabalho.
4. Atender usuários externos e internos.	- polivalência - resiliência - multifuncionalidade	Idiomas (mandarim, italiano línguas inglesa e francesa)

	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidade em realizar tarefas com rapidez e atenção, - Pró-atividade, 	- Para que eu possa ser uma profissional mais completa preciso do domínio das línguas inglesas e francesas.
5. Organizar eventos e viagens e prestar serviços em idiomas estrangeiros.	<ul style="list-style-type: none"> - organização - habilidade de falar - Tenho muita paciência para lidar com as diversas adversidades do dia-a-dia. - escrever em outros idiomas 	
6. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.	<ul style="list-style-type: none"> - a liderança, - responsabilidade, - tomada de decisões 	

Fonte: Dados primários (2014).

Considerando as informações constantes do quadro 22, onde são listadas as competências que são requeridas para o exercício do cargo, as competências que são praticadas na realidade e as que desejam adquirir, o pesquisador teria a opção, neste caso, de percorrer outro caminho, o da análise de discurso, e com isso verificar, a partir do repertório de cada secretário, os desafios que enfrenta e as competências que desejaria adquirir, concluindo com esses resultados o desempenho de uma competência, conforme sugere Roesch (2009). Na visão de Roesch (2009), os dados não se originam somente dos indivíduos, podem ser provenientes do meio cultural e histórico do grupo em que vive como é o caso, por exemplo, dos estudos sobre a profissão vista por Andrew Abbott (1988), como sendo o “espaço” que avança na arena do trabalho, comentado anteriormente.

Outro aspecto a ser observado, nesta mesma linha de raciocínio, seria que, os secretários executivos recebem, ao ingressar nas instituições, um treinamento para desenvolver as atividades que já existem, estão prontas (*top down* e tem de cumprir o que está descrito no PCCTAE).

Pode-se analisar e deduzir, por esse comportamento, que os profissionais são influenciados pelo meio (o contexto organizacional das universidades públicas brasileiras). Numa análise de discurso, o pesquisador pode avançar na suposição do momento que os secretários demonstram determinada dificuldade, falar inglês, por exemplo, e não

têm o meio para resolver imediatamente o seu problema que é individual.

Após apresentar algumas definições de competências, por diversos autores, identificou-se, também neste estudo, o conceito de competências definido com o significado de CHA (Conhecimento, habilidades e atitudes) pelos autores (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001 *apud* BRANDÃO e BAHRY, 2005, p. 180). Segundo estes autores, a aplicação do CHA gera um desempenho profissional. Esse desempenho é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realização e resultados. Portanto, “o desempenho de uma pessoa representa uma expressão de sua competência”.

O intuito da demonstração do Quadro 22, sobre as competências praticadas, foi relacioná-las à aplicação do CHA, cabendo uma análise mais profunda para uma definição clara sobre o conceito de cada autor estudado na revisão da literatura.

Quadro 23 - Comparativo das competências praticadas pelos SE em consonância com o conceito de CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes)

	COMPETENCIAS PRATICADAS				
	Região Sul	Região Sudeste	Região Centro-Oeste	Região Nordeste	Região Norte
C O N H E C I M E N T O	Conhecimento das atividades realizadas no setor acadêmico.	Gerenciamento dos processos do Programa. Secretariado o Colegiado do Curso. Redação de textos administrativos. Assessoria ao Pró-reitor de Assuntos Estudantis e Coordenação de equipe.	Redigir, receber, encaminhar.	Assessoria às Direções. Gestão da informação e Redação de documentos	Elaboração de textos técnicos. Elaborar documentos oficiais diversos. Compreensão das demanda burocrática.
H A B I L I	Gestão de conflitos. Relacionamento interpessoal	habilidade de falar e escrever em outros idiomas, a boa escrita. a habilidade em realizar tarefas com	Assessorar direções.	Redação Empresarial. Organização de eventos,	Escrever atas de reuniões. Assessoria a Chefia.

D A D E S		rapidez e atenção a organização , Capacidade para a resolução de problemas			
A T I T U D E S	Liderança e relacionamento interpessoal	a liderança, o bom atendimento às pessoas, prestatividade e proatividade .	Tomada de decisão. Proatividade.	Atendimento ao Público (professores, alunos, comunidade em geral)	Convocar, desmarcar reuniões. Participação em bancas. Auxiliar na execução de tarefas. Atendimento pessoal. Ética. Comunicação.

Fonte: Dados primários (2014)

Adaptado de Brandão e Guimarães (2001 apud BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Diante do exposto, o que se entende, para esta dissertação, sobre a discussão dos principais temas, significa que as atividades desenvolvidas pelos secretários executivos estão em consonância com o perfil que é formado pelas universidades em seus diversos cursos de secretariado, uma vez que as competências reveladas nesta pesquisa se equivalem as listadas nos projetos pedagógicos, mas em relação às atividades típicas constante no PCCTAE, está desatualizada, necessitando de uma adequação a realidade apresentada nesta pesquisa.

5 CONCLUSÃO

Em decorrência do PNDP – Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas instituído pelo Governo Federal presume-se que as administrações universitárias, ao planejarem a carreira do servidor Técnico-Administrativo em Educação, utilizem os programas do dimensionamento para verificar suas necessidades institucionais, pois o referido plano, instituído em 2006, teve por finalidade a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à comunidade e, ainda, o propósito do desenvolvimento do servidor público, e a adequação das competências requeridas dos servidores às necessidades organizacionais. Para isso, o Governo investiu nos programas e ações de capacitação em cada IES no sentido de promover a formação dos servidores públicos. Devido à complexidade do tema, sobre a gestão por competências, mesmo o Decreto tendo sido instituído em 2006, ainda não foi totalmente implantado por todas as universidades públicas federais, como apontaram alguns depoimentos neste estudo.

Na estruturação da carreira, percebeu-se a necessidade de se ampliarem os estudos sobre o tema, para que possa verificar outras realidades sobre o cargo de secretário executivo, em outras universidades, uma vez que o universo destes profissionais atingiu o número de 1.496 no cargo. Estão atuando mais nas áreas de gestão ou em outras áreas? Pois, os resultados desta pesquisa demonstraram que o secretário executivo tem perfil para estar em áreas estratégicas das Universidades, pois estão assessorando, coordenando, auxiliando em reitorias, gabinetes, institutos, etc. Cabe esclarecer que os respondentes foram escolhidos por acessibilidade, portanto não se definiu anteriormente o local que estivessem trabalhando.

Analisando o perfil e as competências requeridas e praticadas para o exercício do cargo de secretário executivo, conhecendo sua atuação, conclui-se que, houve uma evolução significativa e mudança da realidade laboral dos profissionais de secretário executivos no contexto das universidades públicas federais brasileiras. Os resultados apontaram uma população mais jovem, com formação na área, em que a profissão vai se sedimentando no contexto organizacional das universidades.

Os dados revelaram que as competências requeridas para o cargo de SE nem sempre são as mesmas praticadas por todos os respondentes das Universidades pesquisadas. Observou-se que os secretários tem tido, atualmente, a necessidade de aprender e aprimorar seus conhecimentos em algumas competências definidas por eles, como muito importantes

para o desenvolvimento de suas atividades, conforme relatos mencionados anteriormente, porque, além das praticadas, apontaram as competências que desejavam adquirir, como, por exemplo, a “capacidade para resolução de problemas, prestatividade” para que pudessem gerenciar melhor seus problemas diante das diversidades do cotidiano.

Neste caso, pode-se considerar a existência do *gap* entre as competências requeridas para o cargo de secretário e as praticadas que não constam na descrição do cargo no PCCTAE atualmente. É importante definir quais são as essenciais para a Instituição e para o indivíduo, necessitando, para este fim, um mapeamento de competências visando auxiliar na implantação do Decreto 5.707/06, tendo em vista, que foi verificado nesta pesquisa, que nem todas as universidades concluíram a sua implantação.

Tal recorte temporal se justifica por observar, neste interim, passados 29 anos da criação da profissão, 09 anos da implantação do Plano de Carreira nas IES, e 7 anos da implantação do decreto 5.707/06, a realidade que vem sendo praticada no contexto das universidades públicas federais brasileiras. Os secretários executivos cumprem, além das competências requeridas no PCCTAE, apontaram como praticadas, algumas das competências exigidas nos cursos de graduação em Secretariado Executivo, tais como: exercícios de funções gerenciais, habilidades de lidar com modelos inovadores de gestão, domínio dos recursos de comunicação, receptividade e liderança para o trabalho em equipe, iniciativa, criatividade, vontade de aprender, responsabilidades éticas do seu exercício profissional.

Com base nos elementos técnicos desta pesquisa, fica a sugestão para que a universidade possa planejar os cursos de capacitação voltados para as necessidades profissionais dos servidores, baseado em suas competências individuais, e, em que, mais se aproximam de sua realidade, buscando desenvolver habilidades desejáveis para uma determinada função ou cargo, que busquem compor os requisitos dessas funções para o atendimento dos propósitos organizacionais da Universidade, ou seja, elaborando um planejamento das necessidades humanas da Instituição.

Espera-se contribuir com elementos para o ambiente organizacional, auxiliando as IFES em futuros provimentos para o cargo de secretário executivo, visando a adequada alocação das vagas nas universidades para os próximos concursos públicos e, ainda, possibilitar o diálogo entre instituições de diferentes Estados que possam ter realidades iguais ou diferentes na Administração Universitária e, com

isso, distinguir uma demanda específica administrativa e técnica para cada universidade utilizando o QRSTA como instrumento de integração e intercâmbio dos profissionais.

As conclusões desta pesquisa serão recomendadas como propostas de ações para as administrações universitárias, com vistas à futura alocação das vagas para o cargo de secretário, definidos por competências individuais e profissionais que atendam às necessidades das universidades. Espera-se contribuir com elementos para um futuro dimensionamento em função do PDIC, ou mesmo para uma reavaliação futura da carreira dos servidores técnico-administrativos nas IFES.

REFERÊNCIAS

- ADMINISTRATIVO. DICIONÁRIO online de português. [online], 2014. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/administrativo/>>. Acesso em: 10 fev. 2014.
- ALBERNAZ, Claudia B. L. **O secretário executivo como gatekeeper da informação**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, UnB, Brasília, DF, 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10482/10089>>. Acesso em: 24 mar. 2013.
- ALENCAR, Ricardo A. **A carreira de gestor público e sua formação**. 2006. Disponível em: <<http://objdig.ufrj.br/96/teses/RicardoArraesdeAlencar.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2013.
- ALMEIDA, Mário de S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011. 80 p.
- ALMEIDA, Antônio J. Contributos da sociologia para a compreensão dos processos de profissionalização. **Medi@ções**: Revista OnLine da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, v. 1, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://mediacoes.es.e.ips.pt>>. Acesso em: 05 fev. 2014.
- AMATUCCI, Marcos. **Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico**. 2000. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2000.
- ANDRADE, Arnaldo R. **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle**. São Paulo: Ed. Atlas, 2012.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

AS DEZ CARREIRAS de nível superior com maior expansão de vagas no Brasil. **Veja**, São Paulo, 03 jul. 2013. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/educacao/as-10-carreiras-que-mais-registraram-a-criacao-de-empregos-no-brasil>>. Acesso em: 20 dez. 2013.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2011.

BALESTRIN, Alsones. **Uma análise da contribuição de Herbert Simon às teorias organizacionais**. 2009. Disponível em: <<http://read.ea.ufrgs.br/read28/artigos/ARTIGO02.PDF>>. Acesso em: 28 jun. 2013.

BEPPLER, Monica K. **A influência da cultura organizacional na concepção e execução da estratégia nas unidades acadêmicas da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

BERGUE, Sandro T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2011.

_____. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BIAGE, Marina C. D. **Qualidade na educação superior: a realidade canadense e brasileira**. 2012. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal der Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

BÍSCOLI, Fabiana R. V.; CIELO, Ivanete D. Gestão organizacional e o papel do secretário executivo. **Revista Expectativa**, Paraná, v. 3, n. 3, p. 11-19, 2004. Disponível em: <<http://revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/viewPDFInterstitial/741/626>>. Acesso em: 21 jun. 2013.

BITENCOURT, Claudia C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo, RS: Editora UNISINOS, 2005.

BORGES, Djalma F.; ARAÚJO, Maria A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 63-76, jul./ago. 2001.

BORTOLOTTO, Márcia F. P., WILLERS, Ednilse M. **Profissional de secretariado executivo**: explanação das principais características que compõem o perfil. 2009. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/executivo/files/2013/06/perfil-secretario-executivo.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2013.

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

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Controladoria Geral da União – CGU. Acesso a informação. 2014. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/acessoainformacao/gov/index.asp>>. Acesso em: 05 fev. 2014.

BRASIL. Portal Brasil. Educação: ensino superior. Xxxx. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/sobre/educacao/sistema-educacional/ensino-superior>. Acesso em: 20 dez. 2012.

BRASIL. Ministério da educação. Decisão: favorável ao reconhecimento do curso de Secretariado Executivo, com 80 (oitenta) vagas anuais, em 2 (duas) turmas. Parecer CES 331/98. Universidade Federal da Bahia – Salvador/BA. Relatora: Eunice R. Durham. Câmara de Educação Superior, Brasília, 1998. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/sum006_98.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto:

Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. 168 p. (Série Legislação Brasileira).

BRASIL. Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 jun. 2006b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 19 jan. 2013.

BRASIL. Decreto n. 8.319, de 20 de outubro de 1910. Cria o Ensino Agrônômico e aprova o respectivo regulamento. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 out. 1910. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/417045.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2013.

BRASIL. Decreto n. 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 jul. 1987b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm>. Acesso em: 19 jan. 2013.

BRASIL. Lei n. 4.759, de 20 de agosto de 1965. Dispõe sobre a denominação e qualificação das universidades e escolas técnicas federais. **Diário do Senado Federal**, 20 ago. 1965. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/publicacoes/diarios/pdf/sf/2002/08/01082002/14707.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2013.

BRASIL. Lei 7.834, de 06 de outubro de 1989. Cria a carreira e os respectivos cargos de especialistas em políticas públicas e gestão governamental, fixa os valores de seus vencimentos, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 06 out. 1989. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7834.htm. Acessado em 19.01.2013>. Acesso em: 19 jan. 2013.

BRASIL. Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos

em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jan. 2005a.

Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 19 jan. 2013.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal. Instituído em 23 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 fev. 2006a. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 21 mar. 2013.

BRASIL. Decreto n. 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 abr. 2007. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 21 mar. 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria GM/MP nº 208, de 25 de julho de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2006b. Disponível em

<<http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/plano>>. Acesso em: 21 jun. 2013.

BRASIL. Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 28 nov. 1968. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5540.htm>. Acesso em: 18 jun. 2013.

BRASIL. Lei n. 3.848, de 18 de dezembro de 1960. Cria a Universidade do Estado do Rio de Janeiro, e dá outras providências. **Coleção de Leis da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, v. 7, p. 37, dez. 1960a. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3848-18-dezembro-1960-354411-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 18 jun. 2013.

BRASIL. Lei n. 3.849, de 18 de dezembro de 1960. Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. **Coleção de Leis da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, v. 7, p. 39, dez. 1960b. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3849-18-dezembro-1960-354412-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 18 jun. 2013.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Institui as Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996a. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2013.

BRASIL. Ministério da educação. Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Graduação em Secretariado Executivo. Parecer CNE/CES nº 102, de 11 de março de 2004. Relatores: José Carlos Almeida da Silva e Lauro Ribas Zimmer. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2004. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0102.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Resolução CNE/CES nº 03, de 23 de junho de 2005. Diretrizes Curriculares nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo. 2005b Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2013.

BRASIL. Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 dez. 1970. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm>. Acesso em: 18 jun. 2013.

BRASIL. Lei n. 7.596, de 10 de abril de 1987. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 abr.

1987a. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17596.htm>. Acesso em: 18 jun. 2013.

BRASIL. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm>. Acesso em: 18 jun. 2013.

BRASIL. Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985. Exercício da profissão de secretário. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 set. 1985. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377.htm>. Acesso em: 02 jul. 2013.

BRASIL. Lei n. 6.532, de 24 de maio de 1978. Acrescenta e altera dispositivos no Decreto-Lei nº 762, de 14 de agosto de 1969, que "autoriza o funcionamento da Universidade de Uberlândia", e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 maio 1978b. Disponível em:

<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6532-24-maio-1978-365781-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 02 jul. 2013.

BRASIL. Lei n. 6.556, de 5 de setembro de 1978. Dispõe sobre a atividade de Secretário e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 5 set. 1978a. Disponível em: <<http://www.sisergs.com.br/leis.php>>. Acesso em: 02 jul. 2013.

BRASIL. Lei n. 9.261, de 10 de janeiro de 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 n. 7.377, de 30 de setembro de 1985.

Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 10 jan. 1996b. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9261.htm>. Acesso em: 02 jul. 2013.

BRASIL. Decreto n. 7.232, de 19 de julho de 2010. Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação "C", "D" e "E" integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-

Administrativos em Educação, de que trata a Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 jul. 2010b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7232.htm>. Acesso em: 02 jul. 2013.

BRASIL. Projeto de Lei PL 4.330, de 2004. Dispõe sobre o contrato de prestação de serviço a terceiros e as relações de trabalho dele decorrentes. **Congresso Nacional**, Brasília, DF, 2004. Disponível em: <<http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2013-08-09/projeto-de-lei-que-regulamenta-terceirizacao-enfraquecera-relacoes-de-trabalho-diz-cut-df>>. Acesso em: 02 jul. 2013.

BRASIL. Lei n. 12.189, de 12 de janeiro de 2010. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jan. 2010c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/L12189.htm>. Acesso em: 20 dez. 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 4, p. 5-30, 1999.

BUARQUE, Cristovam. **Universidade numa encruzilhada**. UNESCO/MEC. Ministro da Educação do Brasil. In: CONFERÊNCIA MUNDIAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR + 5, 2003, Paris. **Anais**. Paris: UNESCO, 2003. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/palestra6.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

_____. Mesa redonda: os desafios do ensino superior no Brasil. In: CHAMBOULEYRON, I. (Org.). **Mais vagas com qualidade: o desafio do ensino superior no Brasil**. Campinas, SP: Ed. Da Unicamp, 2001. p. 65-119.

BÜNDCHEN, Edson; ROSSETO, Carlos R.; SILVA, Anielson B. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. **READ**, Porto Alegre, ed. 69, v. 17, n. 2, p. 396-423, maio/ago. 2011.

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Avaliação Trienal 2003.**

Documento de área 2013. 2013. Disponível em:

<<http://www.capes.gov.br/component/content/article/44-avaliacao/4674-interdisciplinar>>. Acesso em: 05 fev. 2014.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CARDOSO, A.C.; DIAS, S. Secretário gestor: a força administrativa. In: SEMINÁRIO MULTIPROFISSIONAL INTEGRADO DE SECRETARIADO DA REGIÃO NORDESTE, 11., 2011, Recife, PE. **Anais...** Recife: Sindicato das Secretárias do Estado de Pernambuco (SINSEPE), 2011. p. 375-381.

CARVALHO, Márcio C. et al. Provimento de cargos em comissão nas secretarias de desenvolvimento regional do Estado de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, SC, v. 14, n. 34, dez. 2012.

CHALANT, Jean François (Org.). Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: _____. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. 1. p. 21-46.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, n. 24, p. 5-15, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **História da administração:** entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade? **RAE – Revista da Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

CIELO, Ivanete D. **O secretário executivo e as novas competências profissionais.** Palestra proferida na UNIAMÉRICA, Foz do Iguaçu, 14 nov. 2003. (Informação verbal).

COLLARES, C. A.; MOYSÉS, M. A.; GERALDI, J. W. Educação continuada: a política da descontinuidade. **Educação & Sociedade**, São Paulo, ano 20, n. 68, dez. 1999.

COLLARES, Mirian E. H. C. **Avaliação da gestão universitária: velhos problemas e novas perspectivas**. 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35779>>. Acesso em: 11 jun. 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Tradução Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo: Cortez, 1999.

DEMO, Gisela. **Política de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

DEMO, Pedro. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

DENHARDT, Robert B. Realizado pela bolsista da UFSC. Projeto desenvolvido chamado Democracia. 2011. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/denhardt-robert-b-teoria-geral-da-administraçãoACA3CBAblica>>. Acesso em: 02 jul. 2013.

DESIDERIO, M.; FERREIRA, A. P. F. F. **Desafios da gestão universitária**. Resende, RJ: Associação Educacional Dom Bosco, 2004.

DURANTE, Daniela G.; LASTA, Adriane. **A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo**. 2008. Passo Fundo, RS.

DURANTE, Daniela G.; SANTOS, Maria Elisabete M. **Contribuições da iniciação científica na formação do secretário executivo**. Passo Fundo, RS: UFP, 2009. p. 243.

_____. Autonomia do secretário: uma questão de postura e de valorização profissional. **Revista do Secretário Executivo**, Passo Fundo, n. 6, p. 17-28, 2010.

DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FAIAD, Cristiane et al. Análise profissiográfica e mapeamento na segurança pública. **Revista Ciência e Profissão**, Brasília, v.32, n. 2, p. 388-403, 2012.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

FENASSEC. Código de ética. **Código de ética do profissional secretariado**. Brasília: FENASSEC, 2013. (cap. IV, art. 10, item C). Disponível em:
<http://www.fenassec.com.br/b_osecretariado_codigo_etica.html>. Acesso em: 11 jun. 2013.

FENASSEC. Estudo Radar – Tecnologia, Produção e Comércio Exterior, divulgado nesta quarta-feira pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Ano. Disponível em:
<<http://goo.gl/lvFwj>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

FENASSEC – FEDERAÇÃO NACIONAL DAS SECRETÁRIAS E SECRETÁRIOS. Apresentação. 2014. Disponível em:
<http://www.fenassec.com.br/a_fenassec_apresentacao.html>. Acesso em: 10 jan. 2014.

FINGER, A.P. A gestão universitária no Brasil. In: _____. **Gestão das universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.

FLEURY, Maria Teresa L (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

_____. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, ed. esp. p. 183-196, 2001.

FRANCISCO, Bruna G. **O perfil profissiográfico dos acadêmicos ingressantes e concluintes do curso de ciências contábeis da UNESC**. 2012. 74f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012. Disponível em:

<<http://repositorio.unesc.net/bitstream/handle/1/1303/Bruna%20Gobatto%20Francisco%20.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 08 jan. 2103.

FORD, E. W. *et al.* A pesquisa que faz diferença. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 86-101, set./dez. 2003.

FREIRE, Patrícia de Sá. **O maior desafio das organizações no século XXI**. 08 jun. 2012. Florianópolis, SC. Disponível em:

<<http://www.programacases.com.br/coluna/o-maior-desafio-das-organizacoes-no-seculo-xxi>>. Acesso em: 26 maio 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Administração de recursos humanos: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion. 2008.

_____. **Gestão do conhecimento e gestão de pessoas: consultoria interna de RH: conceitos e procedimentos**. Florianópolis: Pandion, 2009. v 1.

GODOY, Arilsa Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração Empresas (ERA)**, São Paulo: v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GONÇALVES, Gilmar C.; TOLEDO, Juliane D. **Perfil profissiográfico: o que é?** [S.l.]: Centro Universitário Newton Paiva. 2013. Disponível em: <<https://sites.google.com/site/lavorita/perfil-profissiografico-o-que-e>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

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

GUIMARÃES, Isac P. et al. Uma análise dos projetos político-pedagógicos dos cursos de ciências contábeis das universidades públicas do Estado da Bahia. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v.38, n.178/180, p.141-157, dez. 2009.

INEP. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. 2013. Disponível em: <www.inep.gov.br>. Acesso em: 30 jun. 2013.

KERR, Clark. **Os usos da universidade: universidade em questão**. Brasília: UnB, 2005. v. 3.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. Tradução Helena Mendes Rotundo. São Paulo: EDUSP, 1980.

LASTA, A.; SILVA, A da. O secretário executivo e a função da gestão. **Secretariado Executivo em Revist@**, Rio Grande do Sul, v. 3, 2007.

LASTA, A.; DURANTE, D. G. A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo. **Secretariado Executivo em Revista**, Passo Fundo, n. 4, p. 49-65, 2008.
<<http://www.upf.br/secretariado/download/revista-n4.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

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

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2003.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MACHADO, Hilka V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **RAC**, Rio de Janeiro, ed. esp., p. 51-73. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rac/v7nsp/v7nespa04.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2013

MARCOVITCH, J. **A universidade (impossível).** São Paulo: Futura, 1998.

MARTINS, Hélio T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento:** abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2001.

MAZZILLI, Sueli. **Orientação de dissertações e teses:** em que consiste?. Araraquara, SP: Junqueira & Marin; CAPES, 2009.

MEC. Instituição (IES) **Relatório da consulta avançada organização acadêmica categoria.** Resultado da Consulta Por: INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR. Situação 13 jan. 2014 – *Brasília*: MEC, 2013. (Sistema e-MEC 1/3- Total de Registro(s): 62).

MEC. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012.** Brasília: MEC, 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/CEPED/Downloads/analise_expansao_universidade_federais_2003_2012.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2013

MEC. Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências.

Conselho Nacional de Educação, 23 jun. 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2014.

MEIRELLES, Hely L. Direito administrativo. 29. ed. Rio de Janeiro: Malheiros, 2004.

MELO, Pedro A. A autonomia universitária e seus reflexos na gestão e nos resultados de universidades brasileiras. In: LANER; CRUZ JUNIOR (Orgs.). **Indivíduo, organizações e sociedade**. Rio Grande do Sul: Unijuí, 2008. p. 247-253.

_____. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. 2002. 332 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MELLO, Simone P. T. **Tecnólogo: competências e mercado de trabalho**. Pelotas: Editora da UFPel, 2009.

_____. SILVA, Francielle M. A gestão por competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38, 2013, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

MORAES, Taise Pereira. **A Gestão por competências nas instituições de educação superior públicas de Santa Catarina**. 2013. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

MOURA, Maria A.; SOARES, Fátima E.S. Competências baseadas em comportamentos de entrega e modelo de carreira proteano: desafios para os profissionais de secretariado. In: CONSEC, 17, 2010. Fortaleza, CE. **Anais**. Fortaleza: [S.n.], 2010.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inova**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 100.

MTE – MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Classificação brasileira de ocupações. **Listagem das profissões regulamentadas: normas regulamentadoras**. Portaria nº 397, de 09 de outubro de 2002. 2013. Disponível em:

<<http://www.mteco.gov.br/cbosite/pages/regulamentacao.jsf#s>>. Acesso em: 26 maio 2013.

NATALENSE, M. L. C. **Secretária executiva: manual prático**. São Paulo: IOB, 1998.

NEIVA, Edmea G.; D'ELIA, Maria E.S. **As novas competências do profissional de secretariado**. São Paulo: Editora IOB, 2011. p. 29-39.

NEVES, Mariane M. C.; *et. al.* Mudança organizacional e gestão de pessoas. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 10, ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 6, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade do Vale do Paraíba, 2007.

NEVES, Marco A. F. **A negociação coletiva como indicador da política governamental na implantação do plano de carreira dos servidores federais técnico-administrativos em educação**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Negociação Coletiva) - UFRGS, Porto Alegre, 2010.

NONATO JÚNIOR, Raimundo. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências das assessorias**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009. 258 p.

OLIVEIRA FILHO, Adão. **Políticas de gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior: uma análise dos subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho**. 2012. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

OLIVEIRA, Márcio M.; SILVA, Anielson B. Gestão de pessoas por competências nas IFES: entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÃO DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa, PB. **Anais...** João Pessoa: [S.n.], 2011.

OLIVEIRA, Luciana N.; MORAES, Glaucia M. **Panorama do cargo de secretário executivo na Universidade Federal de Santa Maria**. ISSN Nº 2237-051X. 2013. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/xii_semissec2013_artigos/terceiro-lugar-panorama-do-cargo-de-secretario-executivo.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2014.

OLIVEIRA, Rita A.; SOUZA, Jéssica T.; MORALES, Rosana N. **Indicadores do perfil pessoal que tipificam estudantes do curso de secretariado executivo ingressantes no IFMT em 2010**. 2012.

Disponível em:

<http://www.fenassec.com.br/xviii_consec_2012/artigo_selecionado_in_dicadores_perfil.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2013.

PIRES, José C. S.; MACEDO, Kátia B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, jan./fev. 2006.

PIÑOL, Susana T.; CASSIANO, Reinaldo M. **Secretariado executivo: expansão do curso e perfil dos alunos em Rondonópolis-MT**.

Florianópolis: UFSC, 2004. (Repositório de Conteúdo Digital).

Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

SINSESP. Portaria n. 3.103, de 29.04.87 - DOU de 30.04.87. Trata sobre a CBO e dá maiores detalhes sobre os códigos da profissão de secretário executivo e secretariado nível médio Estabelece o 2º grupo - Empregados de Agentes Autônomos do Comércio - do plano da Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio - a categoria profissional diferenciada "SECRETÁRIAS". SINSESP, 1987.

Disponível em: <<http://www.sindsemg.com.br/cbo.htm>>. Acesso em 20out. 2013.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PROFISSIOGRÁFICO. In: DICIONÁRIO Priberam da língua portuguesa. [online], 2013. Disponível

em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/profissioigr%C3%A1fico>>. Acesso em: 18 fev. 2014

RISTOFF, Dilvo. Vinte e um anos de educação superior: expansão e democratização. FLCSO/GEA – Grupo Estratégico de Análise da Educação Superior no Brasil. **Cadernos do GEA**, Rio de Janeiro, n. 3, jan./jun. 2013.

PUCCI, Bruno. **A indissociabilidade entre ensino pesquisa e extensão**. Piracicaba: Impulso, 1991. p. 33-42.

RAGAZZI, M. Secretário gestor: a força administrativa. In: SEMINÁRIO MULTIPROFISSIONAL INTEGRADO DE SECRETARIADO DA REGIÃO NORDESTE, 11., 2001, Recife, PE. **Anais...** Recife: Sindicato das Secretárias do Estado de Pernambuco (SINSEPE), 2011. p.316-326.

RAMOS, Edla M.F. **O trabalho de Humberto Maturana e Francisco Varela**. Jun. 2013. Disponível no endereço: <<http://www.inf.ufsc.br/~a.c.mariani/autopoiese/maturana-edla.html>>. Acessado em: 23 jun. 2013.

REALIDADE. DICIONÁRIO online de português. [online], 2014. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/realidade/>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

REALIDADE LABORAL. LINGUEE dicionário racional. 2014. Disponível em: <<http://www.linguee.com.br/portugues-ingles/traducao/realidade+laboral.html>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

RESENDE, Ênio J. **Cargos, salários e carreira**: novos paradigmas conceituais e práticos. São Paulo: Summus, 1991. p. 103.

RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: o melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedades. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

_____ **A força e o poder das competências**: conecta e integra: competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

_____ **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

SABINO, Rosimeri F.; ROCHA, Fábio G. **Secretariado**: do escriba ao webwriter. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

SÁLA, Janeide S. **Guia de fontes de informação para secretários executivos**. Brasília: UNB, 2008. 47 p. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/pdf/artigos_trabalhos_gui_a_secretariado_janeide.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2013.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. Perfil profissiográfico: uma comparação entre a experiência norte-americana e a brasileira. In: SEMINÁRIO DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA EM PROCESSO DE SELEÇÃO, 2., 2005, Minas Gerais. **Anais...** Minas Gerais: Conselho Regional de Psicologia, 2005.

SANTOS, Boaventura S. **A universidade do século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade. São Paulo: Editora Cortez, 2005.

SANTOS, Aleksandra. A política nacional de desenvolvimento de pessoas: do modelo aos desafios institucionais. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAL DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR. SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS, 2007, Brasília. **Anais...** Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2007.

SECRETÁRIO. DICIONÁRIO online de português. [online], 2014. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/secretario/>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

SILVA, M. M. **Pertinência de um banco de talentos como ferramenta auxiliar a gestão de pessoas na universidade federal de santa Catarina**. 2012. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação no Mestrado Profissional em Administração Universitária, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SILVA, Ana C. B. R. Os desafios e perspectivas da gestão de pessoas: conhecimentos, habilidades e atitudes. In: PORTELA, Keyla C.A.; SCHUMACHER, Alexandre J. (Orgs.). **Gestão secretarial**: o desafio da visão holística. Cuiabá: Adeptus, 2009. cap. 11. p. 169-180.

SILVA, Grazielle G. **Os reflexos da qualificação para a profissão de secretário executivo**. Monografia (Graduação em Secretariado Executivo) - Centro de Ciências Administrativas e Negócios – CCAN, Universidade Cruzeiro do Sul, São Paulo, 2006.

SOARES, Laura T. O papel da rede federal na expansão e na reestruturação da educação superior pública no Brasil. In: RISTOFF, Dilvo. Vinte e um anos de educação superior expansão e democratização. **Cadernos do GEA**, Rio de Janeiro, n. 3, jan./jun. 2013.

SOUZA, E. C. P.; GALINDO, A.G.; CARVALHO, I. C. **Competências declaradas para atuação do profissional de secretariado executivo sob a perspectiva dos acadêmicos da Unifap**. Amapá: NEGREGO/UNIFAP, 2012. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/xviii_consec_2012/1_lugar_artigo_competencias_declaradas.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2013.

SOUZA, K. M. L. et al. Competência: diferentes abordagens e interpretações como estímulo à ciência da informação. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São paulo. **Anais...** São Paulo: FUMCAMP, 2008. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/3545.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2014.

STONER, James A.; FREEMAN, Edward R. **Administração**. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 1999.

TAGLIARI, Marli F. C.; DURANTE, Daniela G. Gestão secretarial: semelhanças entre competências gerenciais e secretarias. **Secretariado Executivo em Revista**, Passo Fundo, n. 5, p. 28- 43, 2009.

TAVARES, M. G. M. **Extensão universitária: novo paradigma de universidade?**. Maceió, AL: Edufal, 1997.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. 14. ed. reimpr. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1990.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

UFCG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. 2014. Disponível em: <<http://www.ufcg.edu.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

UFF – UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. 2014. Disponível em: <<http://www.uff.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

UFPEL – UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. 2014. Disponível em: <<https://portal.ufpel.edu.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

UFPR – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. 2014. Disponível em: <<http://www.ufpr.br/portallufpr/>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

UFRA – UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA. 2014. Disponível em: <<http://www.portal.ufra.edu.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. 2014. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/inicial>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

UFRRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO. 2014. Disponível em: <www.ufrjr.br/>. Acesso em: 10 fev. 2014.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. 2014. Disponível em: <<http://ufsc.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

UFT – UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. 2014. Disponível em: <<http://www.uft.edu.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

UFU – UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. 2014. Disponível em: <<http://www.ufu.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

UNB – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. 2014. Disponível em: <<http://www.unb.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

UNILAB – UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFROBRASILEIRA. 2014. Disponível em: <<http://www.unilab.edu.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

VEIGA, D. R. **Guia do Secretariado: técnicas e comportamento**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007. p. 19-5. Disponível em: <<http://www.secretariadoexecutivo.ufv.br/docs/anexo4.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2013.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. Tradução de A. F. Bastos e L. Leitão. 4. ed. Lisboa: Editorial Presença, 1996.

WILSON, 1995. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de Empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLA, Liane C.H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Brasília: CAPES, 2009. Disponível em: <http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/pub_1291089407.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2014.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC/SP, 2003.

APÊNDICE A - Declaração de Consentimento

Florianópolis, julho de 2012.

À Pró-Reitoria/Diretoria de Recursos Humanos.

Assunto: Autorização para a pesquisa sobre o perfil e a realidade laboral do secretário executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras.

Prezado(a) Sr(a) Pró-Reitor(a)/Diretor(a),

Conforme contato mantido anteriormente, solicita-se autorização dessa Universidade para a realização de uma pesquisa que objetiva analisar o perfil e a realidade laboral do secretário executivo no contexto das Universidades Públicas Federais brasileiras.

O estudo faz parte da Dissertação de Mestrado a ser apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, como requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Profissional Universitária.

A proposta do estudo visa à aplicação de questionários aos secretários executivos e gestores em exercício na área de Recursos Humanos dessa universidade, especificamente, os envolvidos com as áreas objeto da pesquisa.

Após a realização do estudo, nos comprometemos a encaminhar uma cópia do relatório final da pesquisa e, se for de interesse da Instituição, a mestranda se compromete a proferir uma palestra para apresentar os resultados do estudo.

Sem mais para o momento, agradeço antecipadamente a sua colaboração.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo

Orientador

APÊNDICE B – Instrumento de Coleta de Dado - Questionário

Questionário aos secretários executivos das Universidades públicas federais brasileiras

Prezado(a) Secretário(a) Executivo(a),

Atendendo à necessidade de pesquisa acadêmica, solicitada para a conclusão de dissertação, exigida no Mestrado Profissional de Administração Universitária, realizado na Universidade Federal de Santa Catarina, solicito a gentileza de responder ao questionário abaixo, contribuindo assim para a elaboração desta pesquisa. Obrigada por sua colaboração!

PERFIL PROFISSIONAL

1. Gênero: () Feminino () Masculino

2. Idade: ____

3. Formação:

Graduação ()

Qual curso(s) de Graduação:

Pós-graduação:

Especialização () Mestrado Profissional () Mestrado Acadêmico ()

Doutorado ()

Qual(ais) curso(s) de Pós-Graduação?

4. Realizou algum curso de capacitação na sua área: () Sim () Não

Caso sim, qual(ais) curso(s) de capacitação:

5. Ano de ingresso na Universidade que você está lotado(a): _____

6. Tempo no cargo de secretário executivo na universidade? _____

7. Universidade em que atua: _____

8. Local/Órgão/Unidade/Área em que atua:

() ensino () pesquisa () extensão () gestão

9. Atualmente você exerce as atividades inerentes ao cargo de secretário executivo, conforme descrito no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE)? (Vide atividades no quadro abaixo ATUAÇÃO PROFISSIONAL)

() Sim () Não

Se sim, relacione quais no item abaixo.

9.1 _____

—

Se não, justifique sua resposta no item abaixo e liste quais atividades exerce atualmente.

9.2 _____

10. Recebe alguma gratificação? () FG () CD () Não recebo

11. Você gerencia pessoas? Quantas?

12. Em sua opinião a formação acadêmica na área de secretariado é necessária para o desempenho da função de Secretário Executivo nas IES? () Sim () Não

Justifique: _____

—

13. Quais os principais desafios você enfrenta no seu cotidiano de trabalho?

14. Descreva uma ou mais competências que você pratica no exercício da função de secretário executivo na sua Universidade.

15. Descreva uma ou mais competências que você deseja adquirir ou melhorar?

Justifique a necessidade ou aprimoramento dessas competências:

16. Na sua instituição foi implantado o Decreto 5.707/06, que trata sobre a Gestão por competências? () sim () não
Se não, qual o impedimento em sua opinião?

ATUAÇÃO PROFISSIONAL

No quadro abaixo apresentamos a **descrição sumária do cargo de Secretário Executivo descrita no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação** de uma Instituição de Ensino Superior. Numa escala de **1 a 5**, onde **1** representa a atividade que **menos desempenho** e **5** a atividade que **mais desempenho**, assinale as atividades que você desempenha hoje na escala disponível no quadro abaixo.

Atividades	1	2	3	4	5
Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de suas 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 idiomas estrangeiros.					
Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.					

No quadro abaixo, escolha um número de **1 a 5** para marcar as **atividades típicas de seu cargo**, sendo **1** para a atividade que você **menos desempenha** e **5** para a atividade que você **mais desempenha**.

Atividades	1	2	3	4	5
Administrar agenda pessoal das direções; despachar com a direção; colher assinatura; priorizar, marcar e cancelar compromissos; definir ligações telefônicas; administrar pendências; definir encaminhamento de documentos; assistir à direção em reuniões; secretariar reuniões.					
Recepcionar pessoas; fornecer informações; atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas; filtrar ligações; anotar e transmitir recados; orientar e encaminhar pessoas; prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados.					
Ler documentos; levantar informações; consultar outros departamentos; criar e manter atualizado banco de dados; cobrar ações, respostas, relatórios; controlar cronogramas, prazos; direcionar informações; acompanhar processos; reproduzir documentos; confeccionar clippings.					
Redigir ofícios, memorando, cartas; convocações, atas; pesquisar bibliografia; elaborar relatórios; digitar e formatar documentos; elaborar convites e convocações, planilhas e gráficos; preparar apresentações; transcrever textos.					
Receber, controlar, triar, destinar, registrar e protocolar correspondência e correspondência eletrônica (e-mail); controlar malote.					
Estruturar o evento; fazer check-list; pesquisar local; reservar e preparar sala; enviar convite e convocação; confirmar presença; providenciar material, equipamentos e serviços de apoio; dar suporte durante o evento; providenciar diárias, hospedagem, passagens e documentação legal das direções (passaporte, vistos).					
Estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe.					
Identificar o assunto e a natureza do documento; determinar a forma de arquivo; classificar,					

ordenar, cadastrar e catalogar documentos; arquivar correspondência; administrar e atualizar arquivos, dominar informática.					
Utilizar recursos de Informática					
Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.					

APÊNDICE C - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

DESCRIÇÃO DO CARGO

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: E

DENOMINAÇÃO DO CARGO: **SECRETÁRIO EXECUTIVO**

CÓDIGO CBO: **2523-05**

REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:

- **ESCOLARIDADE:** Curso Superior em Letras ou Secretariado Executivo Bilíngue
- **OUTROS:**
- **HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:** Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985 dispõe sobre a profissão de Secretário e dá outras providências. (A redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inc. VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º foi alterado pela Lei nº 9261, de 10-01-1996).

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:

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.

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO

- Assessorar direções:

Administrar agenda pessoal das direções; despachar com a direção; colher assinatura; priorizar, marcar e cancelar compromissos; definir ligações telefônicas; administrar pendências; definir encaminhamento de documentos; assistir à direção em reuniões; secretariar reuniões.

- Atender pessoas:

Recepcionar pessoas; fornecer informações; atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas; filtrar ligações; anotar e transmitir recados; orientar e encaminhar pessoas; prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados.

- Gerenciar informações:

Ler documentos; levantar informações; consultar outros departamentos; criar e manter atualizado banco de dados; cobrar ações, respostas, relatórios; controlar cronogramas, prazos; direcionar informações; acompanhar processos; reproduzir documentos; confeccionar *clippings*.

- Elaborar documentos:

Redigir textos, inclusive em idioma estrangeiro; pesquisar bibliografia; elaborar relatórios; digitar e formatar documentos; elaborar convites e convocações, planilhas e gráficos; preparar apresentações; transcrever textos; taquigrafar ditados, discursos, conferências, palestras, inclusive em idioma estrangeiro; traduzir em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da instituição.

- Controlar correspondência:

Receber, controlar, triar, destinar, registrar e protocolar correspondência e correspondência eletrônica (*e-mail*); controlar malote.

- Organizar eventos e viagens:

Estruturar o evento; fazer *check-list*; pesquisar local; reservar e preparar sala; enviar convite e convocação; confirmar presença; providenciar material, equipamentos e serviços de apoio; dar suporte durante o evento; providenciar diárias, hospedagem, passagens e documentação legal das direções (passaporte, vistos).

- Supervisionar equipes de trabalho:

Planejar, organizar e dirigir serviços de secretaria; estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe.

- Arquivar documentos:

Identificar o assunto e a natureza do documento; determinar a forma de arquivo; classificar, ordenar, cadastrar e catalogar documentos; arquivar correspondência; administrar e atualizar arquivos.

- Utilizar recursos de informática.

- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associada ao ambiente organizacional.

ANEXO A – Modelo de Edital de Concurso Público para Provimento do Cargo de Secretário Executivo numa Universidade Federal

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
CONCURSO PÚBLICO PARA PROVIMENTO DE CARGOS DE NÍVEL SUPERIOR, DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO E DE NÍVEL FUNDAMENTAL.
TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO
EDITAL N. 1 – FUB, DE 15 DE JULHO DE 2013.

A FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (FUB), nos termos do Decreto n. 7.232/2010, que dispõe sobre o Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo em Educação, nos termos da Lei n. 8.112/1990, e suas alterações, nos termos da Lei n. 11.091/2005, que trata da estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, e nos termos do Decreto n. 6.944/2009, torna pública a realização de concurso público para provimento de cargos de nível superior, de nível intermediário e de nível fundamental para o seu quadro de pessoal permanente, mediante as condições estabelecidas neste edital.

1 DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 O concurso público será regido por este edital e executado pelo Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da Universidade de Brasília (CESPE/UnB).

1.2 A seleção para os cargos de que trata este edital compreenderá as seguintes fases, de responsabilidade do CESPE/UnB:

- a) provas objetivas, de caráter eliminatório e classificatório, para todos os cargos;
- b) prova discursiva, de caráter eliminatório e classificatório, somente para os cargos de nível superior e de nível intermediário;
- c) prova prática de Interpretação e Tradução de Sinais – Libras, de caráter eliminatório e classificatório, somente para o cargo de Tradutor e Intérprete de Linguagem de Sinais.

1.3 O concurso público será realizado no Distrito Federal.

1.3.1 Havendo indisponibilidade de locais suficientes ou adequados na localidade de realização das provas, essas poderão ser realizadas em outras localidades.

1.4 Os empossados participarão de Curso de Ambientação após a sua posse na FUB. O local de realização do Curso será informado na fase de nomeação.

1.5 As nomeações ocorrerão de acordo com o cronograma e a quantidade de vagas disponíveis no Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo e daquelas que surgirem durante o prazo de validade do concurso.

2 DOS CARGOS

2.1 NÍVEL SUPERIOR

CARGO 15: SECRETÁRIO-EXECUTIVO

REQUISITOS: diploma, devidamente registrado, de conclusão de curso de superior em Secretariado Executivo, fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo MEC, e registro na forma do art. 6º da Lei n. 7.377/1985, alterada pela Lei n. 9.261/1996.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO: 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.