

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO SECRETÁRIO EXECUTIVO SOB A ÓTICA DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DA UFPE¹

Managerial Competencies of Executive Secretaries from the Perspective of Executive Secretaries at UFPE

Larissa Vitoria Xavier Soares²

Maria Virgínia Damásio

Orientação: Profa. Dra. Marcela Rebecca Pereira³

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar como as competências gerenciais são praticadas pelas(os) secretárias(os) executivas(os), a partir da ótica dos(as) profissionais que atuam na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). A pesquisa parte da relevância da atuação gerencial no campo do secretariado, diante das transformações organizacionais e da ampliação do escopo de atividades desses profissionais. Os objetivos específicos consistem em: (i) mapear, com base na literatura, as principais competências gerenciais; (ii) verificar quais competências são identificadas pelos(as) secretários(as) executivos(as) da UFPE em suas atividades laborais; e (iii) compreender a ótica dos secretários executivos da UFPE sobre as oportunidades e os desafios para aplicação das funções gerenciais em seu ambiente profissional. Para isso, foi realizada uma pesquisa de abordagem mista, por meio da aplicação de um questionário baseado em modelo teórico de competências gerenciais com perguntas fechadas e abertas. A população de pesquisa foi composta por 59 secretários(as) executivos(as) em atividade na UFPE, com uma amostra de 23 respondentes. Os dados foram analisados a partir da frequência das respostas em escala Likert e da análise de conteúdo das questões abertas sendo elencadas por categoria. Em conclusão, os(as) secretários(as) executivos(as) reconhecem e aplicam competências ligadas à ética, integridade, imagem institucional e legalidade, demonstrando alinhamento à missão da instituição, bem como as competências gerenciais cognitivas, de processos e resultados, relações humanas e interesse público. Entretanto, seu pleno exercício ainda enfrenta barreiras, como falta de reconhecimento institucional, limitações estruturais e burocráticas, sobrecarga de trabalho, ausência de oportunidades de crescimento e capacitação, além do despreparo de algumas chefias.

Palavras-chave: Secretário Executivo; Secretariado Executivo; Competências; Competências Gerenciais.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), cuja banca de defesa foi composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. Bruna Lourenna de Lima Dantas; Prof. Dr. Luiz Sebastião dos Santos Júnior, na seguinte data: 12 de agosto de 2025.

² Graduandas em Secretariado Executivo na UFPE.

³ Professora do Curso de Administração da UFPE.

ABSTRACT

This study aims to analyze how managerial competencies are practiced by executive secretaries, from the perspective of professionals working at the Federal University of Pernambuco (UFPE). The research highlights the relevance of managerial performance in the secretarial field, given organizational transformations and the expansion of professional activities. The specific objectives are: (i) to map, based on the literature, the main managerial competencies; (ii) to identify which competencies are recognized by UFPE executive secretaries in their daily activities; and (iii) to understand their perspectives on opportunities and challenges in applying managerial functions in their professional environment. A mixed-methods approach was adopted, using a questionnaire based on a theoretical model of managerial competencies with both closed and open-ended questions. The research population comprised 59 executive secretaries, with a sample of 23 respondents. Data analysis combined Likert-scale frequency distribution and content analysis categorized from open responses. Results indicate that executive secretaries recognize and apply competencies related to ethics, integrity, institutional image, and legality, showing alignment with the institution's mission, as well as cognitive, process- and results-oriented, human relations, and public interest competencies. However, their full practice still faces barriers such as lack of institutional recognition, structural and bureaucratic limitations, work overload, limited opportunities for growth and training, and unprepared leadership.

Keywords: Executive Secretary; Executive Secretariat; Competencies; Managerial Competencies.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 OBJETIVOS.....	9
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
3.1 Competências.....	10
3.2 Competências Gerenciais.....	12
3.3 Competências profissionais do Secretário Executivo.....	15
3.4 O Secretário Executivo como Gestor Estratégico.....	17
3.5 Gestão no setor público.....	19
4 METODOLOGIA.....	20
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	22
5.1 Análise sociodemográfica.....	22
5.2 Competências Gerenciais.....	26
5.3 A percepção dos Secretários Executivos.....	33
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o perfil profissional do(a) secretário(a) executivo(a) tem passado por significativas transformações, reflexo das mudanças estruturais no cenário trabalhista e das dinâmicas globais (Ferreira, 2025), pela crescente complexidade dos processos administrativos e pela demanda por profissionais qualificados que, além de executarem tarefas operacionais, sejam capazes de assumir funções e responsabilidades estratégicas e de gestão nas organizações brasileiras (Low-Kramen, 2022; Müller, 2015; Nogueira, 2013; Rodrigues, Pinto, 2024). Estas mudanças se estendem também ao setor público (Lima et al., 2023), conforme aponta Paz (2009, p.28) que “como consequência destas transformações, o mercado de trabalho do setor público vem sofrendo mudanças significativas nos regimes de emprego, no perfil profissional e nos métodos de gerenciamento de pessoas”. Estas mudanças também repercutiram diretamente nas atribuições e na identidade profissional do secretário executivo, que deixou de exercer funções estritamente operacionais para assumir responsabilidades mais estratégicas.

No passado, suas funções estavam circunscritas às tarefas de datilografar cartas, servir café, organizar agendas e atender somente a um chefe. Com o passar do tempo, as modificações administrativas decorrentes da globalização conduziram a que a função do secretário fosse repensada. Hoje, as organizações demandam profissionais que desempenhem um papel fundamental de assessoria no contexto organizacional, tendo a responsabilidade de participar de gerenciamento de informações, documentos e pessoas, contribuir para a melhoria das relações interpessoais, manifestando dinamismo e flexibilidade, capacidade de entendimento e automotivação (Durante, 2009, p. 25).

De acordo com Galindo, Souza e Carvalho (2012), desde o século XX, as transformações provocadas pelo desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, conjuntamente com as mudanças nos paradigmas que fundamentam as estruturas e relações vinculadas aos processos produtivos, vêm modificando e impactando o mundo de trabalho. Tais transformações corroboram para o desaparecimento de funções e o surgimento de novas profissões no ambiente profissional.

Na área secretarial, os profissionais precisaram adaptar-se continuamente ao novo cenário, revendo suas práticas e incorporando novas competências (Sabino, 2009). Para Fontanella (2011), o secretário conquistou vitórias com a

significativa modificação no seu perfil profissional e atualmente busca preservar sua empregabilidade diante das mudanças do processo de globalização.

A literatura nos retrata a transição do perfil profissional do secretário executivo no decorrer dos anos. De acordo com Cielo, Schmidt e Wenningkamp (2014), Zotelli (2019) e Müller (2021), o secretário evoluiu de um agente de apoio técnico para um profissional com competências ampliadas, capaz de contribuir ativamente para os processos decisórios e para a eficácia organizacional.

Para Mascarenhas; Sepulveda e D'Assumpção, (2011, p. 187) o secretário:

[...] passa a ser cogestor, empreendedor e assessor dos seus gestores. Suas competências são mais visualizadas e sua participação nas decisões da empresa mais atuante. Ele passa a ser um facilitador e mediador entre seus pares e a direção da organização, cuidando da relação interpessoal e comunicação dos grupos sociais da organização.

Apesar das transformações na profissão de secretariado executivo, “percebe-se que a prática do cotidiano destes profissionais não é suficiente para que se tenha o devido reconhecimento por sua competência e importância para as organizações”. (Müller, R; Sanches, F. C. 2014, p.12). Embora os profissionais de Secretariado Executivo tenham conquistado avanços significativos ao longo do tempo, o reconhecimento dessa nova área de atuação ainda enfrenta desafios, uma vez que muitos desses profissionais exercem funções próprias do secretariado, mas são identificados por cargos pertencentes a outras áreas (Camargo et al. 2015).

O ambiente organizacional desempenha papel crucial no desenvolvimento das competências, pois não apenas moldam as habilidades e capacidades dos indivíduos, mas também influenciam sua forma de se inserir nas organizações. Conforme Zangiski et al., (2009), em uma economia baseada no conhecimento, a correlação entre a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências é fundamental para a competitividade das organizações. Paiva (2017) reforça a ideia de que o ambiente é considerado uma fonte-chave para o desenvolvimento de competências, pois a coevolução dos fatores internos e externos de uma organização propicia um espaço dinâmico para a criação de novas competências.

Amorim; Silva (2011) aborda a necessidade das organizações em disseminar os benefícios de um modelo de gestão voltado para o desenvolvimento de competência, o que significa uma série de vantagens, tanto para a empresa como para os colaboradores.

No setor público, especialmente nas instituições de ensino, como a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), de natureza complexa e burocrática, essas competências são essenciais para que o secretário executivo possa atuar de maneira estratégica, contribuindo para a gestão dos processos internos e o alcance dos objetivos (Santos, 2025). Segundo Paes et al. (2015), as empresas que possuem cargos de secretário em seu quadro funcional estão desenvolvendo a gestão secretarial como forma inovadora de gestão para o efetivo exercício da assessoria organizacional.

Diante desse cenário, se faz pertinente discutir como os secretários executivos vinculados à Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) aplicam competências gerenciais no desempenho de suas atividades. Assim, formula-se a seguinte questão de pesquisa: **como as competências gerenciais são praticadas pelos(as) secretários(as) executivos(as), a partir da ótica dos(as) profissionais que atuam na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)?**

A relevância do estudo se intensifica ao se considerar que, apesar da existência de um curso de graduação em Secretariado Executivo na própria instituição, e da formação anual de profissionais qualificados para o exercício de funções estratégicas, os egressos não exercem funções no cargo público diante ao Decreto N° 9.262/18.

O Decreto N° 9.262 de 9 de janeiro de 2018 extinguiu os cargos efetivos de Secretário Executivo na Administração Pública Federal, vedando a abertura de concursos públicos na área secretarial, fato que gera impactos e tem suscitado apreensão entre os profissionais da área, que vislumbram desafios adicionais para sua inserção no mercado de trabalho nos próximos anos. Apesar desse cenário, observa-se que, apesar da extinção dos cargos públicos, a profissão ainda conta com as mesmas funções inerentes aos profissionais de secretariado, com fulcro nos termos do Art. 4 da Lei Federal n° 7.377/85 que regulamenta tal profissão.

Conforme Oliveira e Moraes (2014), o setor público brasileiro enfrenta desafios específicos na sua estrutura organizacional, especialmente no que se refere à lotação do secretário executivo em cargos correlatos à sua formação.

Apesar da profissão ser reconhecida pela Lei 7.377, de 30/09/1985 e complementada pela Lei 9.261, de 10/01/1996, muitas funções secretariais ainda são desempenhadas por servidores técnico-administrativos com formações diversas.

Diante do exposto, percebe-se que, ocasionalmente, profissionais de secretariado executivo exercem cargos administrativos generalistas, muitas vezes com funções operacionais, o que pode levar à subutilização desses profissionais, cujas atribuições nem sempre demandam ou valorizam as competências gerenciais, limitando o desenvolvimento de competências mais elevadas e uma atuação mais estratégica nas organizações (Oliveira; Moraes, 2014).

Esta pesquisa sobre as competências gerenciais do secretário executivo, sob a ótica dos secretários executivos da UFPE, justifica-se, na perspectiva teórica, uma vez que é uma iniciativa acadêmica inédita para esta população de pesquisa, tanto no âmbito da análise das competências gerenciais de secretários(as) executivos(as) da UFPE, quanto, de forma mais ampliada, atende à lacuna teórica/analítica da atuação destes profissionais em instituições de ensino superior (IES).

Do ponto de vista prático, pretende-se apresentar os resultados desta pesquisa à unidade responsável pela gestão de pessoas da UFPE, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), com a intenção de contribuir para a visibilidade do potencial de atuação gerencial da categoria profissional em uma universidade pública, e contribuindo, desta forma, com o debate sobre o melhor aproveitamento das competências e fortalecendo a valorização da profissão.

2 OBJETIVOS

Este estudo tem como objetivo: **Analisar como as competências gerenciais são praticadas pelos(as) secretários(as) executivos(as), a partir da ótica dos(as) profissionais que atuam na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).** Para o alcance deste objetivo geral, propõe-se os seguintes objetivos específicos: i) mapear, com base na literatura, quais são as principais competências gerenciais; ii) verificar quais competências gerenciais são identificadas pelos(as) secretários(as) executivos(as) da UFPE em suas atividades laborais; e iii) compreender a ótica dos secretários executivos da UFPE sobre as oportunidades e os desafios para aplicação das funções gerenciais em seu ambiente profissional.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Competências

O conceito de competência tem sido alvo de estudo ao longo dos anos em diversas áreas do conhecimento, estando relacionado a distintas instâncias de entendimento, especialmente diante das constantes transformações do mundo do trabalho. Inicialmente, esse termo era utilizado unicamente no âmbito jurídico até meados da Idade Média, estando relacionado à pessoa ou instituição que detinha o poder de julgar determinadas questões (Brandão; Borges-Andrade, 2007).

Com a Revolução Industrial e o surgimento do modelo taylor-fordista, o termo competência foi introduzido no contexto organizacional para ser atribuído à pessoa capaz de desenvolver eficientemente determinado papel ou tarefa (Brandão; Borges-Andrade, 2007). Com o avanço dos estudos, a perspectiva de competência passou a ter um novo valor semântico, sendo compreendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho (Fleury; Fleury, 2001). Nessa perspectiva, o conceito passou a abarcar aspectos tanto técnicos quanto comportamentais, evidenciando a importância do desempenho individual no ambiente de trabalho.

O dicionário Webster (1981, p. 63) em definição ampla, estabelece a definição de competência, na língua inglesa como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. Conforme Fleury; Fleury (2001), esta definição destaca dois aspectos relacionados à competência, o conhecimento e a tarefa.

No contexto organizacional, Perrenoud (1999), defende que a ideia de competência está associada à capacidade de tomar decisões e solucionar problemas. Tanto na literatura acadêmica quanto nas atividades administrativas, o conceito de competência é caracterizado como a tarefa e a compilação de tarefas atreladas a um cargo (Fleury; Fleury, 2001).

Além disso, determinadas profissões possuem respaldo normativo, o que garante exclusividade em práticas que não estão disponíveis a qualquer pessoa, sendo necessário obter licença para atuar legalmente (Santos; Almeida, 2021). Por

este viés, a competência fica situada em um ponto onde há a formação de três eixos formados pela pessoa, experiência profissional e formação educacional (Le Boterf, 1995).

De acordo com Pereira e Silva (2011), a competência é mobilizada em um contexto e que não são apenas os conhecimentos que contam, mas, sobretudo, o seu emprego em uma situação de trabalho oportuna, talvez sob estresse e pressão, demandando também a subjetividade da pessoa.

Para Fleury e Fleury (2004), a noção de competência normalmente se associa a verbos e expressões como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

As competências podem ser conceituadas com o termo CHA, esse termo é o conjunto de três dimensões que justificam-se as descrições que podem ser solicitadas por uma organização para ocupação ou desempenho de determinado cargo ou função (Assis et al, 2022). Neste contexto, o termo pode ser analisado conforme o quadro abaixo:

Quadro 1 — Elementos do termo CHA

Elementos CHA	Descrição	Aplicação em competências gerenciais
C - Conhecimento	Saber	Informações, teorias e conceitos que embasam a ação
H - Habilidades	Saber fazer	Capacidade prática de aplicar o conhecimento com eficiência
A - Atitudes	Saber agir	Comportamentos e posicionamentos diante das situações

Fonte: Adaptado de Bomfim (2012); Leal; Fiates (2013); Assis et al. (2022); Barros (2021).

Assim, os conhecimentos, habilidades e atitudes — elementos que compõem a competência — podem ser compreendidos como disposições pessoais que influenciam diretamente o desempenho no ambiente de trabalho, sendo relevante analisar tanto cada componente individualmente quanto a interação entre eles (Brandão; Borges-Andrade, 2007).

3.2 Competências Gerenciais

Compreender o que são competências gerenciais e suas classificações é essencial para analisar o desempenho do secretário executivo em funções de liderança e tomada de decisão. Segundo Barros, Silva e Paiva (2018), o ato de gerir se refere a ter a gerência sobre algo, bem como administração de negócios, recursos e pessoas.

A função de gerir está intrinsecamente ligada à capacidade do profissional ter competência para executar tal atividade. Dessa forma, a competência gerencial é compreendida como a capacidade de mobilizar conhecimentos, sendo a aplicação do saber (conhecimentos), saber-fazer (habilidades), e do saber/agir (atitudes), em situações adversas (Godoy; D'Amelio, 2012).

Diante dos impactos das transformações no ambiente organizacional, se faz válido repensar os modelos tradicionais de atuação profissional e destacar a valorização das competências gerenciais como elementos significativos para uma atuação eficaz. Como ressalta Pereira e Silva (2011, p. 633):

A acomodação das organizações às mudanças vivenciadas na atualidade exige uma nova concepção de profissionais capazes de lidar com as incertezas presentes no mundo do trabalho e direciona o enfoque para as competências gerenciais como alternativa promissora às constantes transições presentes neste contexto.

A competência técnica se difere da comportamental, para Barros (2021), a competência técnica pode ser obtida através de educação acadêmica, treinamentos e bagagem profissional, e a comportamental refere-se a taxa de sucesso na execução de atividades que é proveniente de características do indivíduo ou resultado do convívio em sociedade. Neste viés, Barros, Silva e Paiva (2018), defendem a necessidade do desenvolvimento de competências gerenciais para viabilizar a tomada de decisão e a melhor utilização de recursos com objetivo no alcance dos resultados.

Como consequência dos estudos sobre a construção do conceito de competências e competências gerenciais, o termo passou a estar vinculado aos comportamentos que orientam a atuação dos indivíduos em suas funções (Lucena,

2023). Nesse sentido, existem qualidades e padrões comportamentais que os profissionais devem desenvolver para se destacarem no mercado de trabalho.

De acordo com Motta (2004), o desenvolvimento de habilidades gerenciais significa adição ou complementação à formação profissional, não se restringindo à uma área de conhecimento. Envolvendo o crescimento pessoal e a criação de uma nova perspectiva de futuro, carreira, juntamente com as experiências adquiridas, para aplicá-las em benefício da organização.

Fontes (2018) reforça que a competência pode ser observada nas soluções que o indivíduo apresenta diante dos problemas que lhe são propostos, estando, portanto, relacionada ao saber. Assim, as competências gerenciais são caracterizadas como variáveis de natureza individual, vinculadas à capacidade de aplicar os elementos do modelo CHA, e podem ser identificadas por terceiros (Freitas; Odelius, 2021).

As competências gerenciais podem ser classificadas por categorias: competências gerenciais cognitivas, competências gerenciais de processo e resultados, competências gerenciais das relações humanas e competências gerenciais pautadas pelo interesse público. A seguir, apresenta-se uma tabela que sistematiza essas competências, suas respectivas subcategorias, conteúdos exemplificativos e interpretações, contribuindo para uma visão mais clara e estruturada sobre o tema.

Quadro 2 — Competências Gerenciais

Dimensão	Categoria	Conteúdo / Exemplos	Descrição / Interpretação
Competências Gerenciais: Cognitivas	Conhecimentos Teóricos	- Conhecimento técnico - Conhecimento de legislação - Conhecimento de processos	Conhecimento fundamental para desempenho gerencial eficaz, compreensão de fluxos de trabalho, demandas organizacionais e interconexão entre setores.
	Conhecimentos Práticos	- Teórico-prático - Organizar e sistematizar o trabalho	Possuir conhecimentos técnicos e empíricos, saber aplicar na prática, sistematizar processos.

	Conhecimentos Procedimentais	- Visão ampla do processo operacional - Atualização sobre legislação, sistemas em rede	Capacidade de compreender o contexto da organização, conectar processos e estratégias.
Competências Gerenciais: Processos e resultados	— — — — —	- Gerenciamento do tempo - Gestão do desempenho - Estabelecimento de metas - Orientação para qualidade - Planejamento - Organização e monitoramento do trabalho - Habilidade para lidar com problemas - Orientação para resultados - Visão estratégica - Distribuição de atividades - Habilidade crítica, lógica, análise e síntese - Gestão de projetos - Tomada de decisão - Condução de reuniões - Captação de recursos	Foco no alcance de resultados, gestão de processos, planejamento estratégico e operacional, organização do trabalho e foco na eficiência.
Competências Gerenciais: Relações humanas	— — — — — —	- Relacionamento interpessoal - Processo decisório participativo - Conhecimento e compreensão da equipe - Gestão de conflitos - Liderança e gestão de equipes - Delegação e gestão participativa - Criatividade e inovação - Apresentação de ideias - Feedback - Estímulo e motivação - Desenvolvimento da equipe - Comunicação - Habilidade política - Orientação para diversidade e inclusão - Gestão de riscos	Competências voltadas à gestão de pessoas, liderança, comunicação, promoção de ambiente colaborativo, inovação e inclusão.

Competências Gerenciais: Pautadas pelo interesse público	—	- Orientação para ética e integridade - Orientação para imagem institucional - Orientação para legalidade	Fundamentadas em princípios éticos, responsabilidade institucional, legalidade e imagem pública.
---	---	---	--

Fonte: Adaptado de Freitas; Odelius (2022) e Pereira; Silva (2011)

3.3 Competências profissionais do Secretário Executivo

A regulamentação da profissão de secretariado no Brasil desempenhou um papel crucial na delimitação do campo de atuação do profissional, inicialmente concentrada em funções técnicas e operacionais. A Lei nº 7.377, de 1985, e a Lei nº 9.261, de 1996, estabeleceram as bases legais para a atuação do Secretário, diferenciando-o do Técnico em Secretariado (Alvarães; Rocha, 2012). A Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, define as atribuições desse profissional, elencadas no quadro abaixo:

Quadro 3 — Funções do Secretário

Nº	Função
I	Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria.
II	Assistência e assessoramento direto a executivos.
III	Coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas.
IV	Redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro.
V	Interpretação e sintetização de textos e documentos.
VI	Taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras ou explicações, inclusive em idioma estrangeiro.
VII	Versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa.
VIII	Registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas.
IX	Orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia.
X	Conhecimentos protocolares.

Fonte: adaptado de BRASIL. Lei nº 9.261.

O marco legal para a profissão foi fundamental para delimitar o campo de atuação do secretário e reflete um contexto histórico em que sua atuação era voltada predominantemente, para funções técnicas e operacionais. Segundo Moreira et al. (2016), os incisos I, II, III e VIII descrevem a mudança de atribuições, quando se incorpora ao trabalho do secretário autonomia decisória e atuação em vários níveis, o que vai ao encontro do que as organizações buscam. Para Bortolotto e Willers (2007), a capacidade de reconstrução permitiu-lhes ampliar sua atuação junto aos líderes e equipes, tornando-se aptos a intervir, identificar e solucionar problemas, propor melhorias, analisar dados e trabalhar em equipe.

A compreensão das competências profissionais exigidas do Secretário Executivo está intrinsecamente ligada à natureza profissional da área e ao processo de formação acadêmica que lhe dá suporte. As Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo, Resolução Nº 3, de 23 de junho de 2005 dispõe em § único do art 3º:

O bacharel em Secretariado Executivo deve apresentar sólida formação geral e humanística, com capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos e realidades inerentes à administração pública e privada, ser apto para o domínio em outros ramos do saber, desenvolvendo postura reflexiva e crítica que fomente a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas, com observância dos níveis graduais de tomada de decisão, bem como capaz para atuar nos níveis de comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional. (BRASIL, Lei nº 3, 2005).

De acordo com Durante et al. (2011, p. 177), “a evolução da profissão secretarial foi potencializada com o surgimento de cursos de nível superior, o que torna a formação e o preparo para o mundo do trabalho cada vez mais completo”. Sob a perspectiva teórica de Freidson (1996), as profissões se diferenciam dos ofícios não apenas pelo domínio de habilidades práticas, mas sobretudo pela posse de um conjunto estruturado de conhecimento especializado, cuja obtenção requer formação acadêmica formal.

Segundo o autor, o status profissional está associado à autoridade que o especialista exerce sobre determinado campo de saber, à legitimidade social do seu trabalho e à autonomia em suas práticas. Desse modo, as instituições de ensino superior exercem papel fundamental, pois não apenas transmitem conhecimentos técnicos, mas também fortalecem a identidade e a legitimidade das profissões no contexto social.

Conforme Durante e Santos (2011), é possível observar uma ampliação do espaço ocupado pelos profissionais de Secretariado Executivo nas estruturas organizacionais, com maior autonomia decisória e atuação estratégica, onde a antiga visão limitada da profissão vem sendo superada graças à qualificação desses profissionais e à crescente valorização de seu papel pelas empresas.

No viés de aprimoramento das competências, além do conhecimento teórico adquirido na formação acadêmica, é essencial que os profissionais desenvolvam competências ligadas à inovação, ao aprendizado contínuo e à capacidade de adaptação para atender às exigências do mercado (Texeira, 2025). Com as transformações da profissão, o perfil do secretário executivo passou a exigir um conjunto de conhecimentos mais diversificado, que abrange desde aspectos estruturais até o comportamento organizacional.

Espera-se desse profissional uma compreensão aprofundada dos objetivos institucionais, domínio técnico e comportamental, conhecimento sobre os principais clientes e um engajamento proativo com o crescimento da organização (Barros et. al. 2013). Além dos conhecimentos técnicos e cognitivos, no ambiente organizacional, “o secretário executivo se preocupa em aprimorar as suas relações interpessoais para que o seu ambiente de trabalho fique cada vez mais eficiente.” Rodrigues et al (2013, p. 10)

Nesse contexto, o trabalho deixa de ser apenas um agrupamento de tarefas atribuídas a um cargo específico, passando a refletir diretamente as competências mobilizadas pelo profissional diante de cenários, conforme defendido por Lima et. al (2015).

Além das competências, habilidades e saberes técnicos, o secretário executivo assume papel de grande importância na construção de organizações sustentáveis e socialmente responsáveis, ressaltando a sua competência ética no que tange valores profissionais como: transparência, respeito à diversidade, compromisso com a justiça e preservação do meio ambiente. (Costa; Lima, 2024)

3.4 O Secretário Executivo como Gestor Estratégico

A mudança do perfil profissional do Secretário Executivo tem sido reafirmada e debatida em diversos estudos. Atualmente, é caracterizado como um profissional multifacetado que está em constante mudança e evolução, este, deixou de ocupar

um cargo restrito às funções operacionais para atuar na gestão tática e estratégica das organizações (Campos; Paz, 2023; Freitas; Fonseca, 2023; Costa; Lima, 2024; Santos, 2025). Com a evolução deste profissional assumindo tarefas menos operacionais e tendo cada vez mais a atuação em funções de gestão, torna-se necessário investigar as competências gerenciais exigidas neste campo de atividade (Barros et al, 2013).

Segundo Lucena (2023), as competências que mais se destacam nos profissionais de Secretariado Executivo, são o conhecimento sistemático, a capacidade de mediação e solução de conflitos, comunicação assertiva, bem como a visão estratégica e a habilidade de coordenar colaboradores. O Secretário Executivo como gestor estratégico tem a informação como uma das principais ferramentas de atuação exigindo não apenas seu domínio, mas também sua adequada gestão no ambiente organizacional (Marreiro, 2016).

Complementando essa perspectiva, Lucena (2023) reforça que a competência em administrar informações, documentos e tarefas é essencial para garantir a execução eficiente das atividades, destacando ainda habilidades como gestão do tempo, definição de prioridades e proatividade como diferenciais na atuação desse profissional.

Freitas e Fonseca (2023), afirma que o perfil do secretário executivo possui as exigências necessárias para que o profissional possa desempenhar função de gestor, essas características que contribuem para a execução dessa atividade, como o conhecimento técnico, visão estratégica e aptidão de delegar atividades.

Fabício; Silva (2025) corroboram para a ocupação do secretário executivo em cargos de gestão, destacando que esse profissional atua como um elo estratégico entre a alta administração e os demais setores organizacionais. Seu papel vai além do suporte operacional, abrangendo a coleta, organização e análise de informações essenciais para a tomada de decisões assertivas. Além disso, reforçam que ao monitorar indicadores de desempenho e assegurar que dados relevantes estejam disponíveis para os gestores, o secretário executivo contribui ativamente para o alinhamento das ações às metas institucionais, demonstrando sua relevância no processo decisório.

3.5 Gestão no setor público

Vargas et al (2021), esclarecem a administração pública como o setor responsável por prestar serviços à população, quando estes serviços são do interesse da coletividade e tem como objetivo o bem comum da sociedade. A gestão pública possui características próprias que diferem significativamente do setor privado, influenciando diretamente o modo como os profissionais exercem suas funções administrativas e gerenciais.

Segundo Filho e Almeida (2015), às organizações públicas que têm estruturas organizacionais rígidas e hierarquizadas, tentam se adaptar às novas demandas sociais onde é necessário adotar modelos de gestão mais adaptáveis e flexíveis, com objetivo de planejamento e estratégias organizacionais. Nesse contexto, torna-se evidente a necessidade de maior atenção ao desenvolvimento de pessoas e à modernização da gestão de recursos humanos, como forma de melhorar a eficiência e a capacidade de resposta dessas instituições.

O secretário executivo, por sua vez, dispõe de uma gama de habilidades que podem ser aplicadas com eficácia no setor público, sendo essencial sua capacidade de atuar em equipe, coordenar atividades, e promover uma comunicação eficaz e integrada entre diferentes setores ou agências governamentais (Nascimento, 2024).

As competências desse profissional possibilitaram sua transição do campo estritamente operacional para os níveis tático e estratégico das organizações. Essa evolução ocorreu à medida que o secretário executivo passou a responder de forma mais assertiva às exigências organizacionais, tanto no setor público quanto no privado (Paes et al., 2019). Dessa forma, confirma-se a relevância das competências e habilidades desse profissional para a execução de atividades gerenciais na administração pública.

Além disso, segundo Freitas e Odelius (2022), as competências gerenciais no setor público compreendem comportamentos observáveis relacionados a conhecimentos, habilidades e atitudes que, ao serem aplicados no contexto organizacional, contribuem para a geração de valor público e para o alcance dos objetivos institucionais. Para os autores, as competências gerenciais são compostas por três grandes fatores: processos e resultados; relações humanas e inovação; e interesse público.

4 METODOLOGIA

Segundo Creswell (2010), o método misto possui uma abordagem de investigação no que tange os aspectos de metodologia quantitativa e qualitativa. Para a presente pesquisa adotou-se a abordagem mista de natureza descritiva, utilizando como principal procedimento técnico a *Survey* por meio da aplicação de um questionário elaborado no Google Forms à população de pesquisa, como a análise das perguntas abertas. Dentre as estratégias de investigação, foi optado por utilizar a pesquisa de levantamento, esta, por sua vez, proporciona uma descrição quantitativa numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população que pode ser obtida por meio de entrevistas ou questionários estruturados (Creswell, 2010; Gil, 2008; Lakatos e Marconi, 2017).

O instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo consistiu em um questionário estruturado (Creswell, 2010; Gil, 2008; Lakatos e Marconi, 2017) composto por 14 questões, distribuídas em três seções específicas com o intuito de garantir maior uniformidade nas respostas e facilitar o tratamento quantitativo das informações coletadas.

A primeira seção foi destinada à caracterização sociodemográfica da amostra e incluiu quatro questões. A caracterização sociodemográfica dos participantes, por meio da descrição de variáveis como idade, sexo, escolaridade e área de atuação, é fundamental em pesquisas com perfil descritivo. A pesquisa descritiva é aquela que tem como objetivo a descrição das características da população ou fenômeno e utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (Gil, 1999; Prodanov e Freitas, 2013).

A segunda seção contemplou sete questões de múltipla escolha, estruturadas com base na escala do tipo Likert. Segundo Bermudes et al. (2016, p. 18) “a escala de Likert pode ser conceituada como um tipo de escala de atitude na qual o indivíduo respondente indica seu grau de concordância ou discordância em relação a determinado objeto”. O objetivo desta etapa foi avaliar as competências gerenciais apresentadas no estudo sob dois eixos: (i) o nível de importância atribuído — nada importante, pouco importante, razoavelmente importante, importante e muito importante — e (ii) a frequência de aplicação no cotidiano profissional — nunca, raramente, eventualmente, frequentemente e sempre.

Por fim, a terceira seção foi composta por três perguntas abertas, elaboradas para complementar a análise e permitir maior profundidade sobre as percepções dos respondentes sobre o tema, dessa forma, os dados foram tratados de forma qualitativa a fim de criar padrões de percepções entre os respondentes.

O questionário é uma ferramenta que, conforme Gil (2008), é desenvolvida a partir de uma relação padronizada de perguntas, respostas e ordem para todos os respondentes, que por possibilitar o tratamento de dados quantitativos, torna-se o meio mais apropriado para desenvolvimento de levantamentos e estudos sociais.

A população da pesquisa é composta pelos secretários executivos ativos da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), que, segundo dados institucionais, totalizam 62 colaboradores distribuídos em diferentes unidades de lotação da universidade. Optou-se pela aplicação do questionário a todos os integrantes da população, no entanto, na relação obtida através da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE), apenas 59 servidores constavam com o e-mail institucional. Assim, o questionário foi enviado a esses 59 secretários executivos, com o objetivo de realizar um censo, e não uma amostragem, garantindo, assim, maior precisão e representatividade dos dados obtidos. Ao final do período de coleta, foram obtidas 23 respostas válidas, representando aproximadamente 38,98% da população.

A coleta de dados foi realizada por meio do envio do questionário *Forms* e enviado diretamente aos secretários executivos da UFPE através de e-mail institucional. O questionário ficou disponível para resposta entre os dias 22 de julho a 06 de agosto de 2025 e foi respondido de forma voluntária pelos participantes. A pesquisa foi reenviada nos dias: 24, 25, 29, 30, 31 de julho e 05 de agosto de 2025, garantindo que todos tivessem acesso e oportunidade de contribuir com o estudo. De forma complementar, foram realizadas ligações para os telefones institucionais dos setores de alocação da população de pesquisa.

Durante todo o processo, foram assegurados o sigilo das identidades e a confidencialidade das informações fornecidas, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa com seres humanos (BRASIL, 2012, p. 15). A “proteção da privacidade e confidencialidade são elementos essenciais para garantir a confiança e a integridade das pesquisas envolvendo humanos” (Emanuel; Wendler; Grady, 2000, p. 270), além de garantir a segurança e a ética em pesquisas sociais (Packer; Menezes, 2010).

Após a etapa da coleta de dados obtidos por meio do questionário, os dados foram organizados e tabulados através do *Google Planilhas*. As respostas fechadas foram tratadas por meio de análise estatística descritiva, com o uso de frequências absolutas e relativas, possibilitando a construção de gráficos e tabelas que facilitam a visualização e interpretação dos dados (Gil, 2008). No caso das respostas fechadas, foi realizado a frequência por tabulação manual dos dados dos participantes, e calculado o percentual das opções escolhidas considerando a amostra 23 respondentes (100%). Para calcular o percentual, consideramos a fórmula: $=N/23*100$. Ao montar a frequência de cada tabela, foi utilizado a ferramenta da tabela dinâmica para melhor visualização dos dados e valorizar a questão estética. Na tabela dinâmica a competência gerencial analisada e as afirmações foram postas como linhas, e a porcentagem de cada escolha, foi posta como colunas/valores. Os resultados obtidos se encontram nas tabelas da seção de análise e discussão desta pesquisa. As respostas às questões abertas foram analisadas com base em categorias emergentes, possibilitando a identificação de padrões de percepção entre os participantes.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção será apresentada a análise e discussão dos dados obtidos a partir da aplicação do instrumento de pesquisa, o questionário *Forms*, com o objetivo de responder aos objetivos propostos no estudo e fundamentado nas categorias de competências gerenciais identificadas na literatura. Para tanto, os dados foram organizados em categorias analíticas que incluem a caracterização sociodemográfica da amostra em estudo, a análise das competências gerenciais: cognitivas, de processos e resultados, de relações humanas e pautadas pelo interesse público e posteriormente a percepção dos Secretários Executivos da UFPE sobre o tema em estudo.

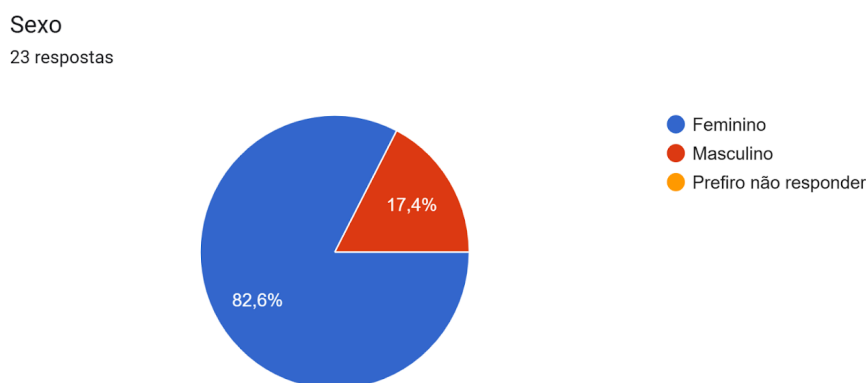
5.1 Análise sociodemográfica

O perfil sociodemográfico da amostra pesquisada foi delineado a partir das variáveis sexo, idade e nível de escolaridade, dados coletados na primeira seção do questionário *Forms*. Essas informações permitem contextualizar a amostra e

subsidiar a compreensão das especificidades do grupo investigado, contribuindo para uma interpretação mais aprofundada das competências gerenciais à luz das características que podem influenciar experiências, práticas e percepções no exercício profissional.

No que concerne à variável sexo, apresentada no Gráfico 1, observou-se que 19 (82,6%) dos respondentes são do sexo feminino e 4 (17,4%) do sexo masculino. Tal distribuição é coerente com a literatura que historicamente relaciona fatores socioculturais, como o cuidado, a organização e a comunicação, competências tradicionalmente atribuídas às mulheres, às funções desempenhadas na área do Secretariado Executivo, como destacado por Tassi et al. (2024).

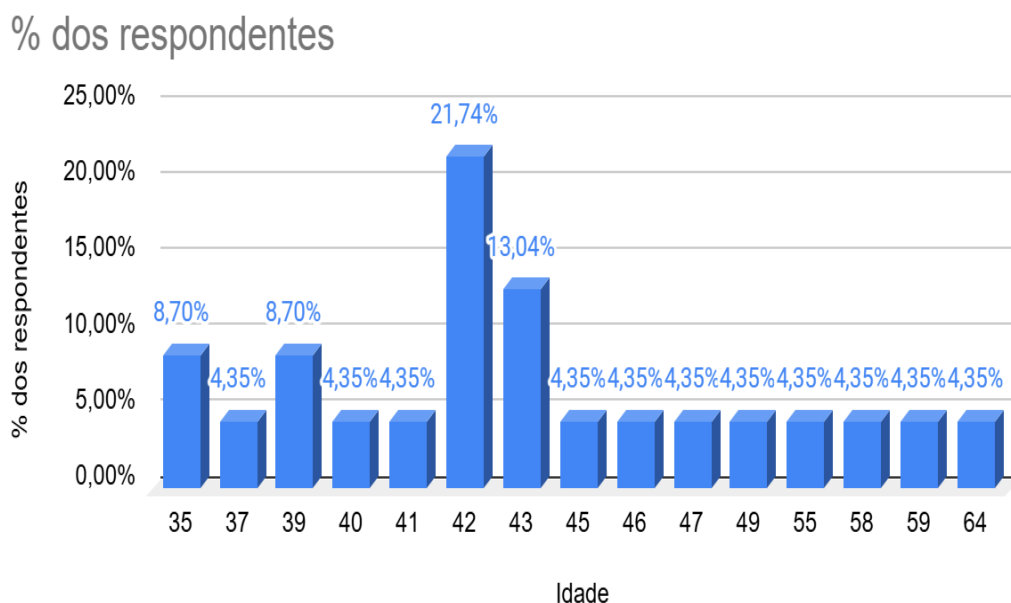
Gráfico 1 — Análise descritiva da amostra: sexo



Fonte: elaborado pelas autoras, 2025.

A variável idade foi utilizada para identificar a faixa etária predominante entre os secretários(as) executivos(as) da UFPE, possibilitando interferências quanto à experiência profissional no exercício das competências gerenciais. De acordo com os dados coletados, os respondentes possuem entre 35 e 64 anos, com média de 44,69 e mediana de 42 anos, distribuídos conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2 — Análise descritiva da amostra: idade



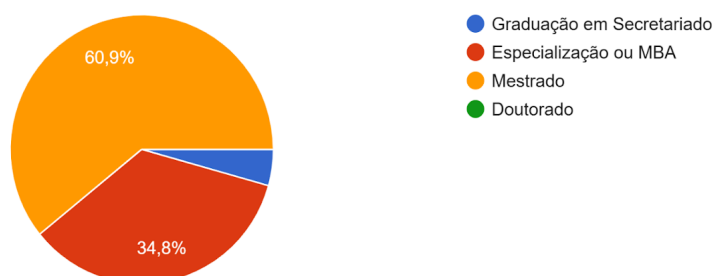
Fonte: elaborado pelas autoras, 2025.

Esses valores apontam para um grupo composto por profissionais com significativo tempo de atuação no mercado de trabalho e, possivelmente, uma trajetória consolidada dentro da Universidade Federal de Pernambuco. A predominância de secretários executivos com faixas etárias mais elevadas reflete um perfil mais maduro e experiente, o que contribui para a atuação mais assertiva e é um fator que potencializa o desempenho das competências gerenciais no ambiente institucional da UFPE.

Quanto ao nível de escolaridade, disposto no Gráfico 3, revelou um perfil acadêmico qualificado entre os(as) secretário(as) executivos(as) da UFPE. Constatou-se que a maioria dos respondentes possui graduação em Secretariado Executivo e titulação em nível de pós-graduação, destacando-se o mestrado, com 12 (60%) profissionais, 7 (35%) respondentes possuem especialização ou MBA e 1 (5%) participante declarou possuir apenas graduação em Secretariado Executivo.

Gráfico 3 — Análise descritiva da amostra: nível de escolaridade

Nível de escolaridade
23 respostas



Fonte: elaborado pelas autoras, 2025.

Durante a análise dos dados, identificou-se que alguns secretários(as) executivos(as) possuem formação em Letras. No entanto, o questionário aplicado nesta pesquisa foi elaborado considerando exclusivamente os profissionais formados em Secretariado Executivo, não havendo um recorte específico que contemplasse a formação em Letras. Dessa forma, tais casos não foram incluídos na análise quantitativa dos dados. Segundo Oliveira et al. (2016), editais de concursos públicos entre 2009 e 2015 permitiam o ingresso no cargo de secretário executivo a graduados tanto em Secretariado Executivo Bilíngue quanto em Letras, amparados pela Lei 11.091/2005 e pelo Ofício Circular nº 015/2005. Tal flexibilização motivou o ajuizamento da (ADI) 5732, em 2017, que questiona a constitucionalidade dessa aceitação de formados em Letras, por entender que tal curso não atende às competências técnicas exigidas para o desempenho das funções na área do secretariado executivo.

Os dados, expostos no Gráfico 3, refletem a presença significativa de secretários(as) executivos(as) com titulação em pós-graduação, especialmente em nível de mestrado, indicando não apenas uma busca contínua por qualificação, mas também favorecendo a consolidação de habilidades estratégicas, analíticas e interpessoais. A sólida formação favorece a tomada de decisões mais embasadas, a liderança efetiva de equipes e a condução de processos administrativos com maior

eficiência e inovação, reforçando o papel do secretário executivo como um agente qualificado para a gestão no ambiente universitário.

5.2 Competências Gerenciais

Para a análise das competências gerenciais sob a ótica dos(as) secretários(as) da UFPE, esta pesquisa adotou o modelo teórico de Freitas; Odelius (2022) e Pereira; Silva (2011), que agrupa as competências gerenciais em quatro dimensões: cognitivas, de processos e resultados, de relações humanas e pautadas pelo interesse público, conforme disposto no Quadro 2. Cada uma dessas dimensões foi analisada com base na percepção dos respondentes quanto à sua importância, bem como na frequência com que são aplicadas no cotidiano laboral, utilizando o modelo da escala Likert.

As competências cognitivas dizem respeito à capacidade técnica, à compreensão de processos e ao domínio organizacional por parte do(a) profissional. Nesta etapa, a pesquisa buscou identificar quais os conhecimentos técnicos e organizacionais eram considerados como nada importante ou muito importante para o desempenho das atividades do secretário executivo na UFPE, bem como a frequência da utilização dessas competências. A representação desses dados estão nas tabelas 1 e 2, respectivamente:

Tabela 1 — Competências Gerenciais Cognitivas: nível de importância atribuído

<i>Competências Gerenciais Cognitivas/ Conhecimentos Técnicos e Organizacionais</i>	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito Importante	Muito importante
1. Aplicação de conhecimentos técnicos específicos da área de Secretariado Executivo	0,00%	13,04%	0,00%	30,43%	56,52%
2. Compreensão dos fluxos de trabalho e processos administrativos	0,00%	0,00%	0,00%	13,04%	86,96%
3. Utilização de conhecimentos práticos para organizar e sistematizar o trabalho	0,00%	0,00%	0,00%	26,09%	73,91%
4. Atualização sobre legislações e sistemas	0,00%	0,00%	4,35%	56,52%	39,13%
5. Visão ampla e contextualizada das atividades	0,00%	0,00%	0,00%	13,04%	86,96%

Fonte: elaboração das autoras, 2025

Tabela 2 — Competências Gerenciais Cognitivas: frequência da utilização

<i>Competências Gerenciais Cognitivas/ Com qual frequência você aplica as seguintes competências em suas atividades laborais?</i>	Nunca	Raramente	Eventualmente	Frequentemente	Sempre
1. Aplicação de conhecimentos técnicos específicos da área de Secretariado Executivo	0,00%	0,00%	21,74%	43,48%	34,78%
2. Compreensão dos fluxos de trabalho e processos administrativos	0,00%	0,00%	4,35%	30,43%	65,22%
3. Utilização de conhecimentos práticos para organizar e sistematizar o trabalho	0,00%	0,00%	8,70%	43,48%	47,83%
4. Atualização sobre legislações e sistemas	0,00%	0,00%	17,39%	52,17%	30,43%
5. Visão ampla e contextualizada das atividades	0,00%	0,00%	4,35%	39,13%	56,52%

Fonte: elaboração das autoras, 2025

No que toca ao conhecimento técnico, 56,52% dos respondentes consideram “1. Aplicação de conhecimentos técnicos e específicos da área de Secretariado Executivo” como muito “importante importante” e 43,48% utilizam esse conhecimento frequentemente em suas atividades para exercício da sua função na UFPE, esse dado corrobora a citação mencionada nesta pesquisa referente afirmação de Freidson (1999), em que as profissões se diferenciam, acima de tudo, pela retenção de conhecimento específico obtido através de formação acadêmica. Isso ressalta a importância do diploma coerente à atividade profissional, assim como as atividades desempenhadas.

Nas afirmações “2. Compreensão dos fluxos de trabalho e processos administrativos” e “3. Utilização de conhecimentos práticos para organizar e sistematizar o trabalho”, os dados obtidos demonstram uma relação direta entre o entendimento do fluxo organizacional e a aplicação prática desse conhecimento na rotina profissional. Isso valida a relevância da competência em compreender e utilizar conhecimentos práticos para o bom desempenho da função.

Especificamente, 86,96% dos respondentes consideraram a afirmação 2 como “muito importante”, e 65,22% afirmaram aplicá-la “sempre”. No caso da afirmação 3, 73,91% dos participantes relataram utilizá-la com frequência ou sempre, o que reforça o papel central dessa competência na atuação dos(as) secretários(as) executivos(as) e ratifica os elementos do saber e saber agir do termo CHA, conforme o quadro 1 desta pesquisa - Elementos do termo CHA, adaptado de Bomfim (2012); Leal; Fiates (2013); Assis et al. (2022); Barros (2021).

Na afirmação “4. Atualização sobre legislações e sistemas”, 56,52% consideram como “muito importante” proporcionalmente a 52,17% que afirmam o uso frequente dessa competência. Conforme afirmado por Filho e Almeida (2015), às organizações públicas são caracterizadas como rígidas e hierárquicas, o que pode justificar tanto a percepção de importância quanto a necessidade de constante atualização sobre legislações e sistemas institucionais, isso porque, a universidade enquanto organização pública e de caráter burocrático, possui diretrizes e processos que necessitam ser seguidos e respeitados para execução de processos. É válido ressaltar que o Secretário Executivo possui um conjunto de competências que podem ser utilizadas de forma eficiente na administração pública, incluindo a capacidade de adaptação contínua e atualizações profissionais necessárias (Nascimento, 2024).

Para concluir as afirmações das competências cognitivas, a afirmação “5. Visão ampla e contextualizada das atividades” traz a porcentagem de 86,96% respondentes, onde consideram a afirmação como “muito importante” em paralelo, 56,52% afirmam que usam essa competência sempre.

Na seção de competências gerenciais voltadas para processos e resultados, buscou-se identificar e sistematizar as competências relacionadas ao acompanhamento de processos e ao alcance de resultados organizacionais (Freitas & Odelius, 2022), disposto na Tabela 3.

Tabela 3 — Competências Gerenciais de Processos e Resultados: nível de importância atribuído

<i>Competências Gerenciais de Processos e Resultados/ Planejamento, Monitoramento e Resultados</i>	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito importante	Muito importante
1. Foco no alcance de resultados	0,00%	4,35%	8,70%	47,83%	39,13%
2. Gestão de processos	0,00%	0,00%	8,70%	43,48%	47,83%

3. Planejamento estratégico e operacional	0,00%	4,35%	4,35%	39,13%	52,17%
4. Organização do trabalho	0,00%	0,00%	0,00%	30,43%	69,57%
5. Foco na eficiência	0,00%	0,00%	0,00%	34,78%	65,22%

Fonte: elaboração das autoras, 2025

A competência “1. Foco no alcance de resultados” foi avaliada de forma amplamente positiva por 86,96% dos respondentes, sendo classificada como “importante” por 47,83% e “muito importante” por 39,13%. Apenas 13,05% atribuíram importância moderada ou baixa. Esses resultados evidenciam que o desempenho orientado por metas é considerado essencial na atuação do secretário executivo, o que reforça a perspectiva de Freitas e Fonseca (2023), segundo a qual esse profissional assume funções típicas da gestão, aliando conhecimento técnico a uma visão estratégica de processos e resultados.

Em seguida, a competência “2. Gestão de processos” foi classificada como muito importante por 47,83% e como importante por 43,48% dos participantes. Apenas 8,70% consideraram razoavelmente importante, sem registros nas categorias inferiores. Isso demonstra que há um considerável reconhecimento da relevância na padronização e controle dos processos institucionais.

A competência “3. Planejamento estratégico e operacional” foi considerada muito importante por 52,17% e importante por 39,13%, totalizando 91,30% de avaliação positiva. Neste dado, é demonstrado que o planejamento é amplamente valorizado como ferramenta de gestão e de direcionamento estratégico.

A afirmação “4. Organização no trabalho” obteve a maior aprovação, sendo considerada muito importante por 69,57% dos participantes e importante por 30,43%, resultando em 100% de avaliações positivas. Esse resultado evidencia e complementa a perspectiva de Lucena (2023), que aponta o secretário executivo como um profissional com diferenciais importantes, como gestão do tempo, definição de prioridades e proatividade.

Por fim, a competência “5. Foco na eficiência” foi avaliada com alto índice de importância. Ao considerarmos as opções muito importante e importante, essa competência totaliza 100% das avaliações, onde muito importante possui 65,22% e importante 34,78% das respostas. Esses dados indicam, de acordo com o ponto de vista dos secretários executivos, uma clara expectativa por resultados otimizados, com uso racional de recursos e tempo. Essa competência valida as habilidades que

esse profissional possui e que podem ser utilizadas com eficácia no setor público (Nascimento, 2024).

Para a análise das competências gerenciais das relações humanas, investigou-se no que compete às relações interpessoais e introdução de soluções inovadoras (Freita; Odelius, 2022). Conforme representado na Tabela 4 e 5.

Tabela 4 — Competências Gerenciais das Relações Humanas: nível de importância atribuído

<i>Competências Gerenciais das Relações Humanas/ Gestão de Pessoas e Comunicação</i>	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1. Relacionamento interpessoal entre a equipe	0,00%	0,00%	0,00%	30,43%	69,57%
2. Liderança	0,00%	0,00%	17,39%	34,78%	47,83%
3. Comunicação assertiva	0,00%	0,00%	0,00%	34,78%	65,22%
4. Promoção de ambiente colaborativo	0,00%	0,00%	4,35%	26,09%	69,57%
5. Práticas de inclusão e respeito às diferenças	0,00%	0,00%	0,00%	21,74%	78,26%

Fonte: elaboração das autoras, 2025

Tabela 5 — Competências Gerenciais das Relações Humanas: frequência da utilização

<i>Competências Gerenciais das Relações Humanas/ Com qual frequência você aplica as seguintes competências em suas atividades laborais?</i>	Nunca	Raramente	Eventualmente	Frequentemente	Sempre
1. Relacionamento interpessoal entre a equipe	0,00%	0,00%	0,00%	30,43%	69,57%
2. Liderança	0,00%	0,00%	34,78%	34,78%	30,43%
3. Comunicação assertiva	0,00%	0,00%	0,00%	47,83%	52,17%
4. Promoção de ambiente colaborativo	0,00%	0,00%	0,00%	43,48%	56,52%
5. Práticas de inclusão e respeito às diferenças	0,00%	4,35%	4,35%	17,39%	73,91%

Fonte: elaboração das autoras, 2025

A primeira competência referente à relações interpessoais, foi considerada muito importante por 69,57% dos respondentes e importante por 30,43%, totalizando um retorno positivo de 100%, evidenciando uma valorização unânime dessa habilidade no ambiente profissional. No que se refere à prática e utilização dessa

competência, 69,57% afirmam aplicá-la sempre e 30,43% frequentemente, o que demonstra uma forte coerência entre a percepção de importância e a frequência de uso. Esse alinhamento revela que os profissionais não apenas reconhecem o valor do bom relacionamento interpessoal, mas também o colocam em prática no dia a dia de suas funções. Conforme afirmado por Rodrigues et al (2013), esse profissional busca melhorias na competência de relação interpessoal no ambiente organizacional.

A competência “2. Liderança” foi considerada muito importante por 47,83% e importante por 34,78% dos participantes. Apesar da alta valorização (mais de 80% no total), ao analisarmos a aplicação prática, observa-se uma distribuição mais diversificada: apenas 30,43% afirmam aplicá-la sempre, 34,78% frequentemente, e outros 34,78% eventualmente. Esse cenário pode ser explicado pelo fato de que, embora a liderança seja amplamente reconhecida como essencial, o nível hierárquico ocupado pelos secretários executivos neste contexto muitas vezes não permite sua plena aplicação. O contexto funcional do profissional pode, portanto, indicar uma subutilização de suas competências. Embora o perfil do secretário executivo tenha evoluído significativamente, permitindo sua atuação em níveis estratégicos (Campos; Paz, 2023; Santos, 2025; Freitas; Fonseca, 2023), ainda são poucos os que exercem, de fato, funções com caráter de liderança.

A comunicação assertiva teve uma classificação como muito importante por 65,22% e importante por 34,78%, o que representa um reconhecimento universal do seu valor. Em termos de prática, 52,17% afirmam aplicá-la sempre e 47,83% frequentemente. Os dados mostram uma considerável correlação entre a valorização e a prática dessa competência, concluindo que a comunicação clara, direta e respeitosa é não só desejada, mas efetivamente exercida. A competência da comunicação é ressaltada por Lucena (2023), que afirma a capacidade de comunicação assertiva do secretário executivo no ambiente corporativo.

Lucena (2023) também destaca a aptidão do secretário executivo na mediação de conflitos e coordenação de colaboradores, favorecendo um ambiente colaborativo e fortalecendo o trabalho em equipe. Esse apontamento valida os dados obtidos na competência “4. Promoção de um ambiente colaborativo”, em que 69,57% dos respondentes consideram essa competência muito importante e 26,09% como importante, fica claro que a colaboração é altamente priorizada nas relações

de trabalho. A prática acompanha essa valorização: 56,52% aplicam sempre e 43,48% frequentemente.

Em conclusão das competências gerenciais das relações humanas, a afirmação “5. Práticas de inclusão e respeito às diferenças” alcançou o maior índice de valorização: 78,26% a classificaram como muito importante e 21,74% como importante. Quanto à aplicação, 73,91% relataram utilizá-la sempre e 17,39% frequentemente, o que representa um comprometimento significativo com a diversidade e a equidade no ambiente organizacional. Embora ainda existam 8,7% que raramente ou eventualmente aplicam essa competência, os resultados indicam um avanço positivo rumo a práticas mais inclusivas dentro da UFPE.

Na coleta de dados referente às competências gerenciais do interesse público, exposto na Tabela 6 e 7, teve como objetivo captar dados de acordo com a orientação ética e integridade, orientação para imagem institucional e para legalidade (Freitas; Odelius, 2022).

Tabela 6 — Competências Gerenciais do Interesse Público: nível de importância atribuído

<i>Competências Gerenciais do Interesse Público / Responsabilidade Ética e Institucional</i>	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito importante	Muito importante
1. Orientação para ética e integridade na instituição	0,00%	0,00%	4,35%	26,09%	69,57%
2. Orientação para imagem institucional	0,00%	0,00%	0,00%	56,52%	43,48%
3. Orientação para legalidade	0,00%	0,00%	0,00%	21,74%	78,26%

Fonte: elaboração das autoras, 2025

Tabela 7 — Competências Gerenciais do Interesse Público: frequência de utilização

<i>Competências Gerenciais do Interesse Público / Com qual frequência você aplica as seguintes competências em suas atividades laborais?</i>	Nunca	Raramente	Eventualmente	Frequentemente	Sempre
1. Orientação para ética e integridade na instituição	0,00%	0,00%	4,35%	17,39%	78,26%
2. Orientação para imagem institucional	0,00%	0,00%	0,00%	39,13%	60,87%
3. Orientação para legalidade	0,00%	0,00%	0,00%	8,70%	91,30%

Fonte: elaboração das autoras, 2025

Costa e Lima (2024) destacam a integração da ética ao exercício profissional do secretariado executivo, evidenciando que esse profissional atua com base em valores como transparência e justiça. Os dados da Tabela 6 corroboram essa perspectiva: 69,57% dos respondentes consideram a “1. Orientação para ética e integridade na instituição” como competência muito importante, enquanto 26,09% a classificam como importante. Na afirmação “2. Orientação para imagem institucional”, foi obtido um percentual de 56,52% em importante e 43,48% como muito importante, totalizando 100% de avaliação afirmativa. A “3. Orientação para legalidade” também foi amplamente valorizada, sendo considerada muito importante por 78,26% e importante por 21,74% dos participantes.

Esses dados ganham ainda mais importância quando correlacionados com os dados apresentados na tabela 7, que relaciona a frequência da aplicação dessas competências utilizadas pelos secretários executivos: A “1. Orientação para ética e integridade” tem um retorno ainda mais positivo na prática consolidada, onde 78,26% dos profissionais declaram utilizá-la sempre e 17,39% frequentemente.

A “2. Orientação para imagem institucional” apesar de ter uma distribuição mais equilibrada entre “importante” (56,52%) e “muito importante” (43,48%), também é aplicada com frequência significativa: 60,87% sempre e 39,13% frequentemente.

Por fim, a afirmação “3. Orientação para legalidade” é tem uma prática bem consolidada, onde 91,30% afirmam usá-la sempre, alcançando o retorno 100% positivo com os 8,70% que a utilizam frequentemente.

5.3 A percepção dos Secretários Executivos

Para responder ao terceiro e último objetivo desta pesquisa, compreender a percepção dos secretários executivos da UFPE sobre as oportunidades e os desafios para a aplicação das funções gerenciais em seu ambiente profissional, foram incluídas três questões abertas no questionário aplicado via *Google Forms*. Duas delas eram de resposta obrigatória e uma de caráter opcional, com o intuito de oferecer um espaço livre para que os participantes, caso se sentissem à vontade, compartilhassem ou comentassem suas experiências em atividades gerenciais.

Na seção intitulada *Percepção sobre desafios e oportunidades*, foram analisadas as respostas às seguintes perguntas:

1.“Quais são, na sua percepção, os principais desafios enfrentados para exercer funções gerenciais na sua atuação como secretário(a) executivo(a) na UFPE?” (resposta obrigatória)

2.“Você enxerga oportunidades de aprimoramento ou maior valorização das competências gerenciais no seu ambiente de trabalho? Se sim, quais?” (resposta obrigatória)

3.“Deseja comentar algo mais sobre sua experiência com atividades gerenciais?” (resposta opcional)

As respostas foram agrupadas em cinco categorias principais: Falta de Reconhecimento e Compreensão Institucional, Limitações Estruturais e Burocráticas, Despreparo ou Falta de Apoio das Chefias, Gestão do Tempo e Sobrecarga, Ausência de Oportunidades e Manifestação Positiva.

A seguir, a Tabela 8 obtida de acordo com as respostas da primeira pergunta aberta: “Quais são, na sua percepção, os principais desafios enfrentados para exercer funções gerenciais na sua atuação como secretário(a) executivo(a) na UFPE?”:

Tabela 8 — Percepção dos desafios enfrentados pelos SE para exercício da função na UFPE

Categoria	Temas ou expressões recorrentes	% de recorrência
1. Falta de Reconhecimento e Compreensão Institucional	Desconhecimento da profissão, visão limitada das atribuições profissionais, falta de autonomia, exclusão de decisões, preconceito institucional, cultura organizacional burocrática, atuação restrita às tarefas operacionais	34,78%
2. Limitações estruturais e barreiras burocráticas	Barreiras legais e organizacionais, recursos limitados, mudança de chefia, dificuldade de comunicação entre setores, processos burocráticos, atuação limitada	26,09%
3. Despreparo ou falta de apoio das chefias	Lideranças despreparadas, falta de treinamento para mudanças, pouca liderança, gestão centralizada, distanciamento da equipe técnica	4,35%

4. Gestão do tempo e sobrecarga	Excesso de demandas, acúmulo de tarefas de terceiros, rotatividade de pessoal, tomada de decisão sob pressão, dificuldade na priorização de atividades, atualização constante	13,04%
5. Ausência de oportunidades	Falta de cursos de atualização, poucos cargos de liderança disponíveis, desvalorização do profissional, técnicos sem formação específica exercendo a profissão de secretário executivo	17,39%
6. Manifestação positiva	Reconhecimento da importância das competências da área, boa experiência atual com liderança e gestão de equipe	4,35%

Fonte: elaboração das autoras, 2025

As respostas abertas foram agrupadas em categorias temáticas, com base na recorrência de palavras-chave e ideias centrais. A categoria mais mencionada na primeira pergunta foi a falta de reconhecimento e compreensão institucional (34,78%), evidenciando que muitos profissionais ainda enfrentam limitações impostas por uma visão equivocada e estereotipada da profissão. Embora a literatura reforce a evolução do secretário executivo, destacando sua capacidade de atuar como gestor e ocupar posições nos níveis tático e estratégico da organização, na prática essa realidade ainda não se concretiza.

Em seguida, surgem as limitações estruturais e barreiras burocráticas (26,09%) e a gestão do tempo e sobrecarga (17,39%). Esses fatores não apenas dificultam o desenvolvimento profissional do secretário executivo no setor público, como também podem gerar desmotivação e reduzir a produtividade. Nesse contexto, adaptações e mudanças na gestão pública tornam-se necessárias para viabilizar um fluxo de processos mais eficiente, evitando gargalos e sobrecarga de tarefas.

Outras categorias identificadas foram o despreparo das chefias (13,04%) e a ausência de oportunidades institucionais (4,35%). Os respondentes mencionaram a falta de preparo de algumas lideranças para compreender o funcionamento dos setores que gerenciam, além de uma gestão centralizada, o que tende a intensificar a burocracia e dificultar a melhoria e a inovação nos processos. A ausência de oportunidades, refletida na escassez de cargos de liderança e na desvalorização do secretário executivo, contribui para que esses profissionais não ocupem, de fato, funções de gestão. Essa desvalorização é agravada pelo fato de alguns cargos de secretário executivo serem ocupados por servidores sem a formação específica para a função.

Apenas uma resposta apresentou uma visão positiva, ressaltando a relevância das competências gerenciais na atuação atual. Esse dado reforça que o profissional graduado em secretariado executivo possui competências e habilidades para exercer funções de liderança e gestão, desde que lhe sejam oferecidas oportunidades para aplicá-las efetivamente.

Na segunda questão, foi abordada a percepção a respeito da identificação de oportunidades de aprimoramento e valorização de competências gerenciais no contexto organizacional, em que o objetivo era identificar a oportunidade de crescimento profissional e aplicação e/ou de competências gerenciais.

Tabela 9 — Percepção dos secretários executivos acerca de oportunidades de aprimoramento ou valorização de competências gerenciais no ambiente de trabalho

Categoria	Temas ou expressões recorrentes	% de recorrência
1. Falta de Reconhecimento e Compreensão Institucional	Função confundida com secretaria geral, ausência de ações estratégicas, falta de autonomia real	8,70%
2. Ausência de Oportunidades	Falta de incentivo institucional, ausência de espaço para desenvolver competências, desvalorização do cargo, ausência de políticas	47,83%
3. Manifestação positiva	Otimismo para visualização de oportunidades, aprimoramento em práticas cotidianas, bom relacionamento com o líder	43,48%

Fonte: elaboração das autoras, 2025

De acordo com a percepção obtida dos secretários executivos no que compete às oportunidades de aprimoramento e valor às competências gerenciais, obteve-se a ausência de oportunidades como principal classificada. A falta de incentivo, espaço e desvalorização do cargo na universidade foram termos mais utilizados para descrever percepções sobre as oportunidades e valorização das competências. Reforça que os profissionais, mesmo com a disponibilidade de tais competências, são restringidos de praticá-las por falta de oportunidade na instituição. Os secretários executivos têm, diante da bagagem acadêmica, aptidão para exercer cargos em que possam otimizar recursos, tomada de decisão e delegação de atividades. No entanto, diante de uma IES, sua função fica ligada apenas ao setor secretarial generalista.

A falta de reconhecimento e compreensão institucional teve um menor retorno quando comparado à primeira pergunta, onde 34,78% afirmaram a falta de autonomia e desconhecimento da profissão. Neste caso, o secretário executivo acaba ocupando um cargo generalista secretarial, onde fica limitado a atividades muito operacionais, impossibilitando-os de aplicar as competências como planos estratégicos, tomadas de decisão e otimização de recursos. O retorno dessa subutilização do secretário executivo, acaba prejudicando não apenas o profissional no seu desenvolvimento, como também a universidade que não potencializa a habilidade e competência oferecida para aumentar a produtividade e chances de inovações e melhorias processuais.

Em contrapartida aos dados apresentados acima, a manifestação positiva apresentou um percentual consideravelmente alto (43,48%). Esse dado pode, à primeira vista, parecer contraditório, mas nesta análise é importante salientar que os respondentes se mostram otimistas e afirmam que conseguem visualizar oportunidades de melhorias, ainda que com ressalvas, como a dependência da gestão aplicada. Por exemplo: *“Há oportunidade de aprimoramento, mas é rara a valorização das competências.”* (Respondente 3).

Em outra perspectiva acerca de oportunidades, observa-se que: *“Oportunidades de aprimoramento muitas vezes vêm da observação e da prática nas atividades do cotidiano, nesse sentido percebo oportunidade de aprimorar nossas competências. Percebo também que as sugestões, quando pertinentes, são acatadas pelas chefias ainda que ocorram ajustes.”* (Respondente 16). Portanto, a análise da categoria de manifestação positiva foi realizada levando em consideração a percepção dos secretários executivos de que existem oportunidades de aprimoramento e valorização de competências, seja por meio de uma boa relação interpessoal com o líder, do desenvolvimento individual proporcionado pela universidade ou da valorização efetiva dessas competências. Como afirma o Respondente 18: *“Sim! Competências de liderança”*.

Na terceira e última pergunta aberta, que não tinha caráter obrigatório, foi obtido um total de 9 respostas compartilhadas acerca das experiências com atividades gerenciais. Os dados obtidos na tabela seguinte foram reajustados e calculados considerando a nova amostra de população.

Tabela 10 — Comentários sobre experiências de atividades gerenciais

Categoria	Temas ou expressões recorrentes	% de recorrência
1. Limitações estruturais e burocráticas	Barreiras culturais, infraestrutura deficiente, material escasso, rigidez da administração pública	44,44%
2. Gestão do tempo e sobrecarga	Ritmo acelerado, renúncia da vida pessoal, entrega de energia, exigência emocional	11,11%
3. Manifestação positiva	A graduação traz habilidades gerenciais, experiência enriquecedora, sugestão de uso de ferramentas tecnológicas, organização de eventos	44,44%

Fonte: elaboração das autoras, 2025

Apesar de ser uma questão não obrigatória, as respostas demonstram um equilíbrio entre relatos de desafios enfrentados e experiências positivas vividas na atuação gerencial do secretário executivo, como também sugestões para melhoria do fluxo de processos e comunicação interna.

A categoria mais frequente foi "Limitações estruturais e burocráticas" (44,44%), onde os respondentes apontam dificuldades relacionadas à falta de estrutura física, material, e à rigidez dos processos administrativos da instituição pública, o que acaba limitando o exercício mais pleno de competências gerenciais. Essa categoria reforça a necessidade de readequação da administração pública para revisão de processos e estruturas organizacionais.

Em contrapartida, a mesma proporção de respostas (44,44%) compõe a categoria "Manifestação positiva", revelando que, apesar dos obstáculos, alguns profissionais conseguem exercer suas competências com efetividade, especialmente em projetos, organização de eventos. No entanto, esta pergunta não obrigatória, obteve respostas que não restringem apenas à comentários de aplicação de competências gerenciais, como por exemplo, o respondente 1, afirma: *"O curso de secretariado pode realmente trazer habilidades gerenciais para os estudantes caso seja este o foco de estudo"*. Em paralelo, o respondente 13 sugere: *"Penso que a*

adoção de ferramentas tecnológicas de apoio à gestão podem dinamizar os processos e melhorar a comunicação, potencializando o desempenho gerencial, otimizando tempo e recursos.”

Efetivamente, apenas dois respondentes relataram experiências diretamente relacionadas à aplicação prática de competências gerenciais. Um deles compartilhou sua experiência na organização de eventos, enquanto o outro descreveu o exercício de função gerencial no desempenho do cargo de secretário executivo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar como as competências gerenciais são praticadas pelos(as) secretários(as) executivos(as), a partir da ótica dos(as) profissionais que atuam na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), considerando as transformações do perfil profissional dessa categoria e os desafios específicos do setor público. A pesquisa foi realizada a partir da aplicação de um questionário que buscou verificar quais competências gerenciais são identificadas pelos profissionais em suas atividades e compreender a percepção dos próprios secretários(as) executivos(as) acerca das oportunidades e desafios para a aplicação das funções gerenciais em seu ambiente profissional.

Com base nos resultados obtidos, evidenciou-se que os secretários(as) executivos(as) da UFPE possuem formação sólida e experiência profissional, o que lhes confere base técnica e prática para o exercício das competências gerenciais em suas dimensões. Além da formação acadêmica qualificada, os respondentes demonstraram não apenas reconhecer a importância dessas competências para sua atuação profissional, mas também afirmam aplicá-las com frequência em seu cotidiano laboral. Essa articulação entre o saber e o fazer reafirma o alinhamento entre a teoria e a prática, eixos fundamentais que constituem a definição de competência.

Verificou-se que os(as) secretários(as) executivos(as) reconhecem amplamente a importância dessas competências, especialmente no que tange à orientação para a ética e integridade, à imagem institucional e à legalidade, que foram avaliadas como importantes ou muito importantes por todos os participantes. Além disso, essas competências não apenas são valorizadas teoricamente, como

também são aplicadas na prática, evidenciando o compromisso dos profissionais com uma atuação gerencial ética, legal e alinhada à missão institucional.

Ao analisar as percepções dos respondentes, observou-se ainda, que muitas das competências gerenciais postas em literatura, apesar de serem importantes para a atuação da função secretarial, ainda encontram barreiras para seu pleno desempenho no contexto universitário analisado. Através da análise foi possível identificar que os principais desafios enfrentados estão relacionados à falta de reconhecimento institucional da profissão, às limitações estruturais e burocráticas, à sobrecarga de trabalho, à ausência de oportunidades de crescimento e capacitação e ao despreparo de algumas chefias.

Tais fatores apontam para a existência de um cenário que, embora permita a atuação gerencial do secretário executivo, ainda carece de suporte e valorização por parte da administração pública. A extinção dos cargos efetivos de Secretário Executivo na Administração Pública Federal, a ausência de oportunidades de ascensão funcional da categoria e a subutilização de suas competências em estrutura ainda marcada por rigidez e centralização, configuram-se como principais entraves à consolidação desse perfil profissional nas Instituições de Ensino Superior públicas brasileiras.

Por outro lado, é relevante destacar que, embora existam críticas e limitações, parte dos participantes demonstraram uma postura otimista em relação ao ambiente analisado. Esse resultado indica que há a percepção de melhorias, ainda que condicionadas a fatores como a gestão vigente e a valorização efetiva das competências

Dessa forma, conclui-se que os(as) secretários(as) executivos(as) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) possuem e aplicam competências gerenciais relevantes para a gestão pública, mas enfrentam desafios institucionais que limitam o exercício pleno de suas funções. A valorização dessas competências, por meio de políticas institucionais de incentivo, reconhecimento e capacitação, é essencial para fortalecer a atuação estratégica desses profissionais, contribuindo para a eficiência da gestão universitária.

A relevância da pesquisa está em dar visibilidade à atuação gerencial do secretário executivo na UFPE, tema ainda não explorado. Contudo, a pesquisa enfrentou limitações, como a baixa adesão dos respondentes e a exclusão inicial de secretários(as) executivos(as) em exercício com formação em Letras e a ausência

da análise da frequência da utilização das competências gerenciais de Processos e Resultados. Embora a pesquisa tenha mensurado o nível de importância atribuído a essas competências, por um equívoco metodológico, não foi realizada a mensuração de sua aplicação prática no cotidiano profissional dos(as) secretários(as) executivos(as) da UFPE.

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se a ampliação do estudo para outras instituições de ensino superior públicas e privadas, a fim de possibilitar uma análise comparativa entre diferentes contextos organizacionais. Além disso, recomenda-se o aprofundamento em temas como o impacto da formação continuada e do reconhecimento institucional sobre a prática gerencial do secretário executivo e sobre a atuação de profissionais com formação diversa em cargos destinados ao Secretariado Executivo.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Gestão por competências: nuances e peculiaridades. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 103-119, 2011. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/378>. Acesso em: 11 jun. 2025.
- ALVARÃES, A. C.; ROCHA, A. A. O imaginário do técnico em secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 68-93, 2012. DOI: 10.7769/gesec.v3i1.89. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/89/pdf_2. Acesso em: 23 jul. 2025.
- ASSIS, D. L.; RODRIGUES, N.; MOREIRA, K. D.; SNOEIJER, E. As Competências Gerenciais do Secretariado Executivo em relação à Gestão de Pessoas. **Revista SCRIBES- Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies**, Viçosa, v. 3, n. 1, p. 52-72, 2022. DOI: 10.33228/scribes.2022.v1.13512. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/SCRIBES/article/view/13512/7391>. Acesso em: 13 jul. 2025.
- BARROS, C. M. P.; SILVA, S. J.; PAIVA, T. F. As competências gerenciais do papel de facilitador na atuação do gestor secretarial. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 7, n. 2, p. 76-92, 2018. DOI: 10.12662/2359-618xregea.v7i2.p76-92.2018. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/1757>. Acesso em: 23 jun. 2025.
- BARROS, Y. C. **Competências dos profissionais de secretariado executivo no mercado globalizado**: uma análise a partir do linkedin. Orientador: Rodrigo Müller. 2021. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) — Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/35450>. Acesso em: 17 jun. 2025.
- BARROS, C. M. P.; SILVA, J. S.; LIMA, G. A.; BRITO, D. G. S. **As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos**. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 25–47. 2013. DOI: 10.7769/gesec.v4i2.131. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/131>. Acesso em: 8 ago. 2025.
- BERMUDES, W. L.; SANTANA, B. T.; BRAGA, J. H. O.; SOUZA, P. H.. **Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações**. *Revista Vértices*, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 7–20, 2016. DOI: 10.19180/1809-2667.v18n216-01. Disponível em: <https://editoraessentia.iff.edu.br/index.php/vertices/article/view/1809-2667.v18n216-01>. Acesso em: 8 ago. 2025.
- BOMFIM, R. A. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 46–63, 2012. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizaosistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/62>. Acesso em: 8 ago. 2025.

BORTOLOTTO, M. F. P.; WILLERS, E. M. Profissional de secretariado executivo: explanação das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa**, [s. l.], v.4, n. 1, 2007. DOI: 10.48075/revex.v4i1.410. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/410>. Acesso em: 10 jun. 2025.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007. DOI: 10.1590/1678-69712007/administracao.v8n3p32-49. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/KCphKPr9T8LMb4pJDFSsgLS/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 jul. 2025.

BRASIL. **Decreto Nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018**. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Brasília: Presidência da República, 9 jan. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9262.htm. Acesso em: 10 jun. 2025.

BRASIL. **Lei Nº 7.377, de 30 de setembro de 1985**. Dispõe sobre o exercício da profissão de secretário, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 30 de set. de 1985. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7377.htm. Acesso em: 16 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 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. Brasília: Presidência da República, 12 jan. de 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 01 ago. 2025.

BRASIL. **Lei Nº 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 nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Brasília: Presidência da República, 10 jan. de 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9261.htm. Acesso em: 16 jun. 2025.

BRASIL. **Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC**. Brasília: Ministério da Educação, 28 de nov. de 2005. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2025.

BRASIL. **Resolução Nº 3, de 23 de junho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Brasília: Ministério da Educação, 27 jun. 2005.

BRASIL. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília: Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Diário Oficial da União, 2013. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2025.

BUENO, José de França. **Métodos quantitativos, qualitativos e mistos de pesquisa**. Rio de Janeiro: Departamento de Biblioteconomia, FACC/UFRJ, 2018. 192 p. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/718711/5/Metodos-Quanti-Quali-e-Mistos-de-Pesquisa-GRAFICA-Texto.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2025.

CIELO, I. D.; SCHMIDT, C. M.; WENNINGKAMP, K. R. Secretariado Executivo no Brasil: Quo Vadis?. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 5, n. 3, p.49-70, 2014. DOI: 10.7769/gesec.v5i3.256. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/256>. Acesso em: 8 jun. 2025

CAMARGO, M.; NASCIMENTO, L.; BÜHRER, V.; MARTINELLI, G.; BAHLS, T. A. Evolução da área secretarial às ciências da assessoria. **Revista Expectativa**, [s. l.], v. 14, n. 1, 2015. DOI: 10.48075/revex.v14i1.9355. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/9355>. Acesso em: 9 jun. 2025.

CAMPOS, L. A.; PAZ, R. S. **Empresas privadas e novos modelos de gestão**: um estudo sobre a atuação do profissional de secretariado executivo. Orientadora: Maria Christianni Coutinho Marçal. 2023. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) — Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/51513>. Acesso em: 13 jul. 2025.

COSTA, L. S.; LIMA, R. F. **A ética na formação do Secretariado Executivo da UFPE**: uma perspectiva estudantil. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) — Universidade Federal de Pernambuco, Recife. Disponível em: <https://attena.ufpe.br/bitstream/123456789/61938/1/TCC%20-%20Leomar%20Souza%20da%20Costa%20e%20Rodrigo%20Felipe%20de%20Lima.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2025.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DURANTE, D. G.; FÁVERO, A. A. **Gestão secretarial**: formação e atuação profissional. Santa Maria: UPF Editora, 2009.

DURANTE, D. G.; VAZ, C. F. M.; BERTOLETTI, R.; SANTOS, M. E. M.; CHAIS, C. Atuação e ascensão profissional a partir da formação em secretariado executivo: levantamento com egressos da UPF/RS. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 2, n. 2, p.170-193, 2011. DOI: 10.7769/gesec.v2i2.76. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/76>. Acesso em: 15 jul. 2025.

EMANUEL, E. J.; WENDLER, D.; GRADY, C. **What makes clinical research ethical?** JAMA, Chicago, v. 283, n. 20, p. 2701-2711, 2000.

FABRICIO, P. A.; SILVA, T. R. S. F. **A contribuição do secretário executivo no processo decisório envolvendo a gestão de projetos**: um estudo de caso em uma fundação no estado de pernambuco. Orientador: Renan Silva Ferreira. 2025. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Secretariado Executivo) — Centro de

Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/63218>. Acesso em: 16 jul. 2025.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 44, n. 1, p. 44–57, 2004. DOI: 10.1590/S0034-75902004000100012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/5HNLjGFZ7nxX5PLYhBKvMWg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 jul. 2025.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, [s. l.], v. 5, n. especial, p. 183-196, 2001. DOI: 10.1590/S1415-65552001000500010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/>. Acesso em: 12 jul. 2025.

FONTANELLA, R. Os tipos comportamentais dos executivos e a postura do profissional de secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 79-104, 2012. DOI: 10.7769/gesec.v2i2.56. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/56>. Acesso em: 10 jul. 2025.

FONTES, J. H. O. **Inteligência emocional e o desenvolvimento das competências do profissional de secretariado executivo**. Orientadora: Sueli Maria da Silva Pereira. 2018. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Secretariado Executivo) — Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2018. Disponível em: <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/10362>. Acesso em: 13 jul. 2025.

FREIDSON, E. **Para uma análise comparada das profissões**: a institucionalização do discurso e do conhecimento formais (*). [s.l.: s.n.]. Disponível em: https://www.cff.org.br/userfiles/60%20-%20FREIDSON%20E%20%20Para%20uma%20analise%20comparada%20das%20profissoes_1996.pdf. Acesso em: 10 jun. 2025.

FREITAS, M. V.; FONSECA, T. A. C. **O desempenho do profissional de secretariado executivo como gestor de equipe**: um estudo na ufpe. Orientadora: Simone Dias de Azevedo. 2023. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Secretariado Executivo) — Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/52226>. Acesso em: 13 jul. 2025.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Escala de competências gerenciais para o setor público. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 218-233, 2022. DOI:10.1590/1679-395120210050. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/B3R73BrwCmB7S8hFsYT4rkR/>. Acesso em: 14 jul. 2025.

FERREIRA, W. B. B. **A evolução das soft skills no secretariado executivo na percepção de recrutadores de gestão de pessoas**. Orientadora: Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara. 2025. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Secretariado Executivo) — Departamento de Administração, Universidade Federal

do Ceará, Fortaleza, 2025. Disponível em:
<http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/80707>. Acesso em: 02 set. 2025.

GALINDO, A. G.; SOUZA, E. C. P.; CARVALHO, I. da C. Competências declaradas para atuação do profissional de secretariado executivo sob a perspectiva dos acadêmicos da universidade federal do amapá - UNIFAP. **Revista Expectativa**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 8-29, 2012. DOI: 10.48075/revex.v11i1.7272. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/7272>. Acesso em: 9 jun. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. ISBN 978-85-224-5142-5. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnica-s-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 63, p. 621–639, 2012. DOI: 10.1590/S1984-92302012000400004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/qQMMY4FNYsLryNzZPxjWNmF/?format=pdf&lang=pth>. Acesso em: 26 jul. 2025.

KRAMEN, B. L. A carreira de "assistente executivo" é a certa para o senhor?. **Harvard Business Review**. [S. l.]. 24 jun. 2022. Disponível em: <https://hbr.org/2022/06/is-executive-assistant-the-right-career-for-you?language=pt>. Acesso em: 8 ago. 2025.

LE BOTERF, G. **De la compétence**: essai sur un attracteur étrange. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.

LEAL, Fernanda Geremias; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **Competências dos secretários executivos de uma universidade pública federal**: uma análise a partir da perspectiva dos gestores. *Revista de Gestão e Secretariado – GeSeC*, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 30–57, dez. 2013. DOI: 10.7769/gesec.v4i3.216. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4356/435641694002.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2025.

LIMA, C. M. P.; SOUZA, P. C. Z.; ARAUJO, A. J. S. A Gestão do Trabalho e os Desafios da Competência: uma Contribuição de Philippe Zarifian. **Psicologia: ciência e profissão**, [s. l.] n. 35, v. 4, p. 1223-1238, 2015. DOI: 10.1590/1982-3703001972013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/xxL7S4fWDxwkKWmkB4rtTWp/?lang=pt>. Acesso em: 14 jun. 2025.

LUCENA, M. V. Q. **As competências gerenciais do secretário executivo para atuação em consultorias**. Orientador: Francisco Vicente Sales Melo. 2023. Monografia (Graduação em Secretariado Executivo) — Faculdade de Economia, Administração, Atuariais e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/77917>. Acesso em: 13 jul. 2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMA, A. A. B.; MONTEIRO, C.; ROCHA, C. M. Secretariado executivo e o setor público: uma análise acerca das atribuições dos assessores da gestão executiva municipal no sudoeste do Paraná. **Revista Capital Científico**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 47-59, 2023. DOI:10.5935/2177-4153.20230017. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/6960/pdf>. Acesso em: 02 set. 2025.

MARREIRO, B. A. A. **A atuação do profissional de secretariado executivo como gestor de informação**: uma análise de conteúdo da revista GeSec. Orientadora: Terezinha de Fátima Carvalho de Souza. 2016. Monografia (Especialização em Gestão de Informação e Pessoas) — Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/43506>, Acesso em: 13 jul. 2025.

MASCARENHA, M. H. S.; SEPULVEDA, F. A. M.; D'ASSUMPÇÃO, E. S. Sistema de gestão integrado: a atuação do secretário executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 177-192, 2011. DOI: 10.7769/gesec.v2i1.49. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/49>. Acesso em: 17 jun. 2025.

MOREIRA, K. D.; RODRIGUES, L. M. A.; VALE, J. C. F.; ROSA, M. H. As Competências Contemporâneas do Secretário Executivo e a Relação Com as Competências do Middle Manager. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 45-66, 2016. DOI: 10.7769/gesec.v7i1.400. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/400/pdf>. Acesso em: 10 jul. 2025.

MÜLLER, R.; Sanches, F. C. Pesquisa acadêmica em Secretariado Executivo: um estudo de caso na Revista Expectativa. **Revista Expectativa**, [s. l.], v. 13, n. 13, p. 9-28, 2014. DOI: 10.48075/rexex.v13i1.10149. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/10149>. Acesso em: 9 jun. 2025.

MÜLLER, R. O que faz um profissional de secretariado executivo? A construção identitária de um perfil profissional. **SCRIBES - Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies**, Viçosa, v. 2, n. 1, 2021. DOI: 10.33228/scribes.2021.v2.12283. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/SCRIBES/article/view/12283/6868>. Acesso em: 9 jun. 2025.

MÜLLER, R.; OLIVEIRA, V. S.; CEGAN, E. Perfil do (a) profissional de secretariado executivo na gestão contemporânea: evidências a partir dos ingressantes no mercado de trabalho na cidade de Curitiba, e das demandas empresariais. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 6, n. 3, p. 129-151, 2015. DOI: 10.7769/gesec.6i3.453. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4356/435645202008.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2025.

NASCIMENTO, E. A. **Demandas esperadas no setor público para o profissional de secretariado executivo, o caso do CCSA/UFPE**. Orientador: Marcos Gilson

Gomes Feitosa. 2024. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Secretariado Executivo) — Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2024, Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/56968>. Acesso em: 8 jun. 2025.

NOGUEIRA, R. M. C. D. P. A.; OLIVEIRA, J. S. F. Profissionalismo e secretariado: história da consolidação da profissão. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 4, n. 2, p. 01-24, 2013. DOI:10.7769/gesec.v4i2.209. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4356/435641693001.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2025.

OLIVEIRA, L. N.; MORAES, G. C. O Panorama do Cargo de Secretário Executivo em uma Instituição Federal de Ensino Superior e as Implicações da Lei 11.091/2005. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 49-71, 2014. DOI: doi.org/10.7769/gesec.v5i2.250. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/250>. Acesso em: 10 jun. 2025.

OLIVEIRA, L. N.; SOARES, M. L.; OLIVEIRA, L. M. M.; PAULA, N. F. Os concursos para o cargo de secretário executivo nas instituições federais de ensino superior. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 202-225, 2016. DOI: doi.org/10.7769/gesec.v7i3.542. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/542/pdf>. Acesso em: 01 ago. 2025.

PAIVA, E. L. Coevolução e competências operacionais: visão presente e oportunidades de pesquisas futuras. **Revista Alcance**, [s. l.], v. 24, n. 2, 2017. DOI: alcance.v24n2.p164-174. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesquisa-eaesp-files/arquivos/coevolucao_e_competencias_operacionais_visao_presente_e_oportunidades_de_pesqu.pdf. Acesso em: 10 jun. 2025.

PERRENOUD, P. Construir competências é virar as costas aos saberes?. In: Pátio - **Revista pedagógica**, Porto Alegre, n. 11, p-15-19, 1999. Disponível em: https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1999/1999_39.html. Acesso em: 13 jun. 2025.

PAES, R. V. O.; FIGUEIREDO, M. S.; LEMOS, J. F. N.; OLIVEIRA, M. A. Panorama da atuação do profissional de secretariado executivo na Universidade Federal do Pará através da gestão por competências. **Revista Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 163-191, 2019. DOI: 10.7769/gesec.v10i3.1034. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1034>. Acesso em: 13 jul. 2025.

PAES, R. V.; ANTUNES, C. K. S.; SANTIAGO, C. S.; ZWIERZIKOWSKI, M. R. Novas formas de atuação do profissional de secretariado executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 6, n.1, p 99-125, 2015. DOI:10.7769/gesec.v6i1.318. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/318>. Acesso em: 18 maio. 2025.

PAZ, L. M. C. A. **Gestão de competências no setor público**: competências comuns a gestores de organizações públicas federais. Orientadora: Maria de Fátima Bruno de Faria. 2009. Monografia (Bacharel em Administração) — Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/1195/1/2009_LuisaMagalh%C3%A3esPaz.pdf. Acesso em: 12 jun. 2025.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. spe1, p. 627–647, 2011. DOI: 10.1590/S1679-39512011000600010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/VWLxnTnnb7Vz9WDpWCkrmfP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 jun. 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

PACKER, M. J.; MENEZES, I. C.. **Ética e pesquisa social**. São Paulo: Cortez, 2010.

RODRIGUES, Rafaela dos Reis; SANTOS, Jocimara Barbalho dos; SILVA, Rachel Jataí; BARROS, Conceição de Maria Pinheiro. **Análise das habilidades interpessoais desenvolvidas na atuação do secretário executivo**. *Revista Extensão em Ação*, Fortaleza, v. 2, n. 5, 2013. Acesso em: 06 ago. 2025.

Rodrigues, C. C. H., & Pinto, R. S. (2024). **A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na UFPel**: um estudo com os secretários executivos sob a ótica da gestão por competências. *Revista De Gestão E Secretariado*, 15(10), e4277. <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i10.4277>

SANTOS, A. J. S.; ALMEIDA, G. C. F. **Competências e o trabalho**. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) — Instituto Federal de Goiás, Anápolis, 2021. Disponível em: <http://repositorio.ifg.edu.br:8080/handle/prefix/1103>. Acesso em: 21 jun. 2025.

SANTOS, T. M. **O secretário executivo como gestor de projetos**: um estudo de caso na universidade federal de pernambuco. Orientador: Renan Silva Ferreira. 2025. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Secretariado Executivo) — Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/63225>. Acesso em: 16 jul. 2025.

SABINO, R. F.; MARCHELLI, P. S. O debate teórico-metodológico no campo do secretariado: pluralismos e singularidades. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 607-621, 2009. DOI: 10.1590/S1679-39512009000400006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/RGkrdcVzbTbPCYkdTkMWtWw>. Acesso em: 8 ago. 2025.

TASSI, G. I.; GOMES, N. S. C.; FERREIRA, T. M.; FERREIRA, T. S. Estereótipos de gênero no curso de secretariado executivo: uma revisão bibliográfica

contemporânea. **Revista de Gestão e Secretariado**, Paraná, v. 15, n. 12, p. 01-20, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i12.4411. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4411/2878>. Acesso em: 04 ago. 2025.

FILHO, Antônio Raimundo Cardoso Texeira; ALMEIDA, Denise Ribeiro de. **Gestão por competências**: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia. 2014. [Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014]. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131380/2014-22.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 jul. 2025.

VARGAS, T. C.; LINHARES, F. S.; GUEDES, T. V.; CERNICCHIARO, L. E. M.; OLIVEIRA, A. D.; CANTINI, E. Gestão de pessoas por competência no setor público. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 804–813, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i2.878. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/878/401>. Acesso em: 2 jun. 2025.

WEBSTER. **Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged**. Springfield : G. & C. Merriam, 1981.

ZANGISKI, G. S. A. M.; LIMA, P. E.; COSTA, G. E. S. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Produto & Produção**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 54-74, 2009. DOI: 10.22456/1983-8026.7787. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/view/7787>. Acesso em: 17 jul. 2025.

ZOTELLI, A. M. M. M. **A Assessoria Secretarial em Instituições Públicas no Brasil a partir do Estudo de Caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS)**. Orientadora: Isabel Maria de Ardions Braz de Souza. 2019. Dissertação (Mestre em Assessoria de Administração) — Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2019. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/entities/publication/628f9a80-d1f3-484f-bb6f-6f8e17b3135c>. Acesso em: 09 jun. 2025.