

ALÉM DA TÉCNICA: ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA OS CARGOS SECRETARIAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Ana Carla Albuquerque da Siva¹

Nair Campelo Fonseca²

Silze Anne Gonçalves Lins³

RESUMO

O presente trabalho buscou analisar as competências necessárias à atividade secretarial nas unidades da Universidade Federal de Pernambuco, campus Joaquim Amazonas. Para esse fim, estabeleceu como objetivos específicos: a) Identificar os cargos de Secretariado Executivo existentes na UFPE; b) Mapear as atividades contidas na descrição de cargo de Secretário Executivo nas unidades da Universidade Federal de Pernambuco, campus Joaquim Amazonas, de acordo com o nível organizacional; c) Identificar as competências e as atividades desenvolvidas pelos profissionais que ocupam cargos de Secretariado Executivo nas unidades da Universidade Federal de Pernambuco, campus Joaquim Amazonas, à luz da Lei 7.377/85, da Resolução 03/2005 CNE/SES/MEC e da literatura sobre o tema. Foram utilizados como arcabouço teórico autores que tratam dos temas competências secretariais e gestão secretarial, entre eles: Fleury e Fleury (2001), Oliveira e Pagani (2016), Biesdorf et al. (2021). Trata-se de um estudo qualitativo, como a pesquisa bibliográfica e a aplicação de questionários elaborados pelo *Google Forms* e enviado por *e-mail* para os 53 ocupantes de cargos de Secretário Executivo da UFPE, campus Joaquim Amazonas. A análise dos dados foi realizada pela revisão de conteúdo temático, cujo tema foi competências do Secretário e as categorias estabelecidas pela literatura, além da Lei 7.377/85 e da Resolução 3/2005. Os principais achados levaram esta pesquisa a identificar quais competências se fazem mais relevantes para o exercício das atividades inerentes aos Secretários Executivos lotados nas unidades organizacionais do campus Joaquim Amazonas da UFPE, além dos desafios por eles enfrentados no exercício de suas atividades cotidianas.

Palavras-chave: Secretariado Executivo. Administração Pública. Competências Secretariais. Cargos Secretariais.

¹ Graduanda em Secretariado Executivo pela Universidade Federal de Pernambuco

² Graduanda em Secretariado Executivo pela Universidade Federal de Pernambuco

³ Orientadora do artigo e docente do curso de Secretariado Executivo pela Universidade Federal de Pernambuco

1 INTRODUÇÃO

A profissão de Secretariado Executivo tem evoluído ao longo dos anos. O perfil de subordinação e subserviência, que antes eram marcas desse profissional, deu lugar a um perfil gerencial, multifuncional e proativo (Oliveira; Pagani, 2016). O Secretariado Executivo é uma profissão regulamentada pelas Leis 7.377 de 30/08/85 e 9.261 de 11/01/96, e os cursos que formam esses profissionais, norteados pela Resolução 3/2005 CNE/CES/MEC, trazem conteúdos que contemplam temas como gestão secretarial, planejamento estratégico nas organizações públicas e privadas, psicologia empresarial, além de outros conhecimentos que os tornam aptos para exercer funções de assessor, gestor, empreendedor e consultor.

A formação multidisciplinar e interdisciplinar permite que este profissional possa atuar em várias áreas de uma organização. Esta característica polivalente é de suma importância em um cenário de globalização, onde as mudanças acontecem de forma dinâmica, aumentando a concorrência e as exigências do mercado de trabalho. Por este motivo, novas competências passaram a ser exigidas de profissionais de diversas áreas. Com o Secretariado Executivo não foi diferente. Atualmente é esperado que os profissionais desta categoria possuam competências além daquelas descritas nos instrumentos jurídicos que regem a profissão.

A Resolução Nº 3, de 23 de junho de 2005, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo (Brasil, 2005), cita em seu parágrafo único do Artigo 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[...], 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[...]

Sabendo-se que a formação do Secretariado Executivo está apoiada em quatro pilares, ou seja, assessoria, gestão, empreendedorismo e consultoria, que contemplam uma variedade de competências, surgiu a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as competências necessárias a atividade secretarial nos cargos de Secretariado Executivo nas unidades da Universidade Federal de Pernambuco, campus Joaquim Amazonas?

Para responder a pergunta de pesquisa, estabeleceu-se como objetivo geral analisar as competências necessárias à atividade secretarial nos cargos de Secretário (a) Executivo nas unidades da Universidade Federal de Pernambuco, campus Joaquim Amazonas. Já os objetivos específicos são: a) Identificar os cargos de Secretariado Executivo existentes na UFPE; b) Mapear as atividades contidas na descrição de cargo de Secretário Executivo nas unidades da Universidade Federal de Pernambuco, campus Joaquim Amazonas, de acordo com o nível organizacional; c) Identificar e avaliar as competências e as atividades desenvolvidas pelos profissionais que ocupam cargos de Secretariado Executivo nas unidades da Universidade Federal de Pernambuco, campus Joaquim Amazonas;

Com relação aos procedimentos técnicos, o trabalho tem como base pesquisas em artigos científicos sobre competências secretariais, mudanças no perfil do Secretário Executivo na última década e o Secretário em Instituições Públicas.

Este trabalho tem a seguinte estrutura: a presente introdução será seguida da revisão teórica. Logo após, apresenta-se a metodologia e os resultados obtidos com a pesquisa de campo, Por último, serão apresentadas as considerações finais e as referências bibliográficas.

2 REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se um breve resumo do surgimento do Secretariado Executivo como profissão, o conceito de competência e as competências secretariais, e uma explanação sobre o papel do Secretário Executivo nas Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras, sem a intenção de esgotar os temas.

2.1 Origem do profissional de Secretariado Executivo

Pesquisas históricas apontam que o Secretariado surgiu no Antigo Egito, por meio da persona do escriba. O escriba dominava a escrita, coisa que era incomum para a época, e por isso ficava responsável por escrever textos, redigir leis, fazer contas e arquivar documentos. Na Idade Média, essa função foi transferida para os monges, que eram responsáveis por fazer cópias e arquivar documentos. Para Nonato Junior (2009, p. 88), “a revolução industrial trouxe a complexidade dos processos, necessitando de figuras de assessores executivos para dar

andamento aos trabalhos administrativos”.

Até então, o Secretariado Executivo era uma profissão restrita aos homens. Entretanto, durante as duas Grandes Guerras Mundiais, com os homens sendo convocados para os campos de batalha, as mulheres precisaram assumir profissões anteriormente masculinas. Dentre estas, estão as profissões da área administrativa, incluindo o Secretariado. A partir de então, a profissão passou a ser predominantemente feminina.

A princípio, o Secretariado Executivo possuía um perfil mais tecnicista, conforme afirmam Nogueira e Oliveira (2013, p. 12 e 13):

O papel desse profissional nas empresas era limitado à execução de atividades da rotina secretarial, atendendo ao telefone, datilografando e arquivando documentos, anotando recados [...] Já a década de 1990 é marcada pela crescente complexidade da atuação do profissional de secretariado com as técnicas secretariais deixando de representar o aspecto central de seu trabalho e o perfil empreendedor, polivalente, gerador de lucros e resultados sendo cada vez mais requisitado.

Nonato Júnior (2009, p. 91) afirma que o “conhecimento secretarial se reconfigurou a partir dos avanços tecnológicos e da ciência ocorridos em seu contexto socioprofissional”. A literatura mostra que o profissional de Secretariado Executivo migrou de um perfil tecnicista para um perfil gerencial, desenvolvendo competências técnicas e comportamentais.

Na próxima seção, será abordado o novo perfil do profissional de Secretariado Executivo.

2.2 O novo perfil do perfil do Secretário Executivo e as suas competências

Para falar sobre o novo perfil do Secretário Executivo, é necessário primeiro conceituar competência. De acordo com Silva *et al.* (2019, p. 6), competência trata-se da obtenção de conhecimento por parte de uma pessoa, gerando um processo, através de estratégias e aprendizagem. Já Fleury e Fleury (2001, p.185) afirmam que:

[...] o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém.

Essas competências são aprendidas e moldadas durante a formação e no cotidiano do

mercado de trabalho, cabendo ao profissional a busca pelo aperfeiçoamento e adaptação das habilidades técnicas e humanas. Para Oliveira e Pagani (2016), as competências organizacionais estão alinhadas em um tripé:

[...] conhecimento, habilidades e atitudes. O conhecimento está associado ao conjunto de informações e saber assimilados pelo indivíduo. As habilidades estão associadas à capacidade de agir de acordo com os objetivos predefinidos de uma Unidade. As atitudes individuais ou organizacionais estão relacionadas à determinação e à dedicação para a conquista de um objetivo, fortemente influenciadas pela cultura organizacional (Oliveira; Pagani, 2016, p. 9).

Abrão (2013, p. 223) acredita que “é necessário aos profissionais novas competências e aprimorar conhecimentos para acompanhar as mudanças globais [...] e atender às demandas da sociedade, no caso do setor público.” O avanço da tecnologia, a globalização, as mudanças na sociedade e a crescente competitividade no ambiente corporativo fizeram com que os profissionais de Secretariado Executivo, assim como diversas outras classes profissionais, tivessem que se adaptar e desenvolver competências novas ou que antes eram deixadas de lado.

Segundo o Artigo 2º da Resolução 3/2005 CES/CNE/MEC, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Secretariado Executivo, configuram-se como pilares específicos da formação e atuação do profissional de Secretariado Executivo: Assessoria, Gestão, Consultoria e Empreendedorismo.

Ainda segundo a Resolução 003/2005, ao concluir o curso, os Secretários Executivos devem estar aptos para desenvolver habilidades e competências conforme estabelece o Artigo 4º:

- I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações;
- II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais;
- III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;
- IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;
- V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;
- VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;
- VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
- IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;
- X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e

empresariais;

XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;

XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e

XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional (Brasil, 2005).

Com base nos quatro pilares, Oliveira e Pagani (2016, p. 7) apresentam as competências necessárias ao novo perfil do Secretário Executivo, dentre elas: visão global, iniciativa, proatividade, criatividade, polivalência, empreendedorismo, resiliência, capacidade de análise, postura crítica, gerenciamento de informações, otimização de recursos, liderança, domínio tecnológico, conhecimento de outros idiomas, orientação para o cliente e, muitas vezes, disponibilidade para viagens. Observa-se que algumas destas competências convergem com as relacionadas nos instrumentos jurídicos que regem a profissão, enquanto outras não foram por eles mencionadas.

Além disso, exige-se que o Secretário Executivo, para se manter atualizado diante de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, possua competências humanas, chamadas de *soft skills*, que são aprendidas ao longo da vida, adquiridas a partir do contexto e estímulos recebidos por cada indivíduo. Inteligência emocional, resolução de problemas, vontade de aprender, iniciativa, ética e criatividade são alguns exemplos de *soft skills* (Silva; Neto; Gritt, 2020, p. 834). Diante disso, a profissão de secretariado executivo vem passando por mudanças, para se adequar às novas exigências de mercado, sejam elas técnicas, interpessoais ou intelectuais. Abrindo espaço nesse cenário, para uma nova roupagem da profissão, um Secretário ou Secretária que agora pensa a nível estratégico, atuando fortemente dentro da organização.

A seção seguinte discorre sobre o papel do Secretário Executivo nas Instituições Federais de Ensino Superior.

2.3 O Secretário Executivo nas IFES

As Instituições Públicas Federais possuem papel fundamental no desenvolvimento da sociedade, visando a redução das desigualdades estruturais, promovendo o conhecimento, desenvolvendo pesquisas e tecnologias em prol do ambiente e da comunidade. Segundo Leal *et al.* (2014, p. 194):

As IFES, particularmente, diferenciam-se de outros órgãos em virtude de sua constituição, finalidades e área de atuação, uma vez que requerem, além do cumprimento do seu papel social, o alcance da socialização e a democratização do conhecimento. Essas instituições são complexas em sua essência e vivenciam um processo de profunda expansão, refletido na ampliação do número de matrículas, cursos, campi, infraestrutura e contratação de servidores docentes e técnico-administrativos.

Apesar de possuírem finalidades diferentes do setor privado, as organizações públicas também precisaram se adaptar às transformações ocorridas em decorrência da globalização e do avanço tecnológico, uma vez que é necessário que estas estejam sempre aptas a enfrentar os desafios impostos pela sociedade, que exige a inclusão de minorias, o respeito à diversidade, a busca pela boa governança e, no geral, uma gestão pública eficiente (Brandão; Bruno-Faria, 2013, n.p).

Com a globalização, o acesso à informação se tornou cada vez mais fácil e dinâmico, as pessoas têm buscado e exigido serviços de qualidade, com respeito a seus direitos e que atendam às suas necessidades de maneira eficiente.

As instituições públicas vêm buscando profissionais mais flexíveis, integrados às novas expectativas da sociedade e com perfil mais proativo. Tal perfil visa tornar a rotina administrativa mais eficiente e moderna no que tange ao alcance de seus objetivos na prestação de serviços à sociedade (Oliveira; Pagani, 2016, p.2).

No Artigo 37 da Constituição Federal de 1988, constam os princípios da administração pública, que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Ressalta-se que o princípio da eficiência tem ligação direta com os resultados e otimização dos recursos. Para atender ao princípio da eficiência, as organizações buscam investir em políticas de recursos humanos que priorizem a qualidade, capacitação e valorização dos profissionais, como indicam Oliveira e Pagani (2016, p. 5). Na opinião de França (2014, p. 30), o “Princípio da Eficiência procura também a desburocratização na administração pública. Então, eficiência é a aferição periódica de metas de desempenho por critérios objetivos.”

Portanto pode-se dizer que a administração pública deve estar pautada em uma estruturação que atenda as demandas da população, não apenas em caráter burocrático, mas no desenvolvimento de práticas e habilidades por parte dos servidores públicos. Para esse fim, seus recursos humanos devem ter competências necessárias ao desempenho do cargo que ocupam.

Ademais, Biesdorf *et al.* (2021, p. 4) salientam que o Secretário atua fortemente como um

elo entre a gerência e os demais colaboradores, promovendo a comunicação entre os diversos públicos. Isso ocorre não apenas em empresas privadas, mas também no setor público, especialmente nas universidades federais, onde os secretários estão numa posição que permite que eles exerçam esse papel de facilitadores da comunicação entre alunos, professores, departamentos, diretorias de centros, pró-reitorias e o reitor.

Assim, é possível perceber que o perfil do profissional de Secretariado Executivo vem mudando e novas competências são exigidas dele. Assim, neste estudo buscou-se entender como tais mudanças estão acontecendo no campus Joaquim Amazonas da Universidade Federal de Pernambuco e como elas estão afetando as atividades de seus Secretários Executivos.

A seguir, detalha-se os procedimentos metodológicos que conduziram a coleta e análise dos dados.

3 METODOLOGIA

Com relação à natureza da pesquisa, esta classifica-se como qualitativa, descritiva e explicativa, onde busca-se o aprofundamento do tema assim como a compreensão dos fatos estudados. Para Galvão *et al.* (2017, p. 8), “métodos qualitativos fornecem descrições detalhadas de fenômenos complexos[...], ou focam em análises aprofundadas envolvendo poucos indivíduos”. Marconi e Lakatos (2018), em concordância com Rodrigues *et al.* (2021), afirmam que o estudo qualitativo oferece riqueza de dados descritivos, bem como focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada, através das percepções dos sujeitos da pesquisa. As competências secretariais são objeto de estudo, e os Secretários Executivos da Universidade Federal de Pernambuco são os sujeitos da pesquisa.

O universo do trabalho foi composto pelos 53 funcionários da UFPE no campus Joaquim Amazonas que ocupam cargos de Secretariado Executivo, sendo a acessibilidade o critério de escolha deste universo. A coleta de dados foi realizada por meio da pesquisa documental e de questionário, com perguntas abertas, fechadas e semi abertas, aplicado pelo *google forms*. As questões objetivas e subjetivas foram elaboradas com o intuito investigar alguns aspectos da rotina de trabalho destes profissionais, além de quais competências são utilizadas no desenvolvimento de suas tarefas no seu *locus* de trabalho. O link foi enviado para os *e-mails* institucionais dos respondentes, no período de 17 a 28 de julho de 2023, juntamente com um

termo de confidencialidade. Foram analisados os questionários recebidos até o dia 11 de agosto. Ao final desse período, foi alcançado um total de 24 respondentes, o que caracterizou a amostra da pesquisa. Na visão de Marconi e Lakatos (2018), o questionário é uma técnica de investigação muito utilizada nas Ciências Sociais, e envolve questões sobre comportamento, crenças, sentimentos, valores, interesses e aspirações.

A análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo temática, tendo como tema principal as competências do Secretário e como subtema as competências do profissional de Secretariado Executivo encontradas na literatura da área, na Lei 7.377/85 e na Resolução 03/2005 CNE/CES. Souza (2019, p. 2) afirma que a análise temática “[...]é um método de análise qualitativa de dados para identificar, analisar, interpretar e relatar padrões (temas) a partir de dados qualitativos”. Em seguida, foi elaborada uma grelha, utilizando temas e subtemas previamente definidos. As respostas foram analisadas e categorizadas de acordo com a análise de conteúdo de Bardin (2011). Definidos os elementos metodológicos, buscou-se responder a pergunta de pesquisa e seus objetivos geral e específicos.

Para este trabalho, os conceitos de competência e habilidades foram considerados sinônimos, uma vez que a literatura explica que habilidades fazem parte do tripé que forma a definição do termo competência, em adição ao conhecimento e à atitude.

A próxima seção apresenta a análise e discussão dos resultados, quando procurou-se responder aos objetivos geral e específicos do trabalho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Criada em 11 de agosto de 1946, através do Decreto-Lei da Presidência da República n. 9.388, a Universidade Federal de Pernambuco, então Universidade do Recife, uniu as seguintes instituições de nível superior em um único centro universitário: Faculdade de Direito do Recife (fundada em 1827), Escola de Engenharia de Pernambuco (fundada em 1895), Escola de Farmácia (fundada em 1903), Escola de Odontologia (fundada em 1913), Faculdade de Medicina do Recife (fundada em 1915), Escola de Belas Artes de Pernambuco (fundada em 1932) e Faculdade de Filosofia do Recife (fundada em 1940). O Campus Joaquim Amazonas, nomeado em homenagem ao primeiro reitor da Universidade, foi construído no loteamento onde antes funcionava o antigo Engenho do Meio, utilizando recursos provenientes do Governo do Estado.

Apenas em 1967, a Universidade do Recife foi integrada ao grupo de instituições federais do país, sendo vinculada ao Ministério da Educação e tendo seu nome alterado para Universidade Federal de Pernambuco (UFPE, 2022).

Atualmente a UFPE possui 3 campi, 104 cursos de graduação presencial regulares, aproximadamente 40.000 estudantes e mais de 8.000 servidores públicos, dentre professores e técnicos-administrativos (UFPE, 2022). O campus Joaquim Amazonas, unidade limite dessa pesquisa, tem 53 cargos de Secretariado Executivo, cuja admissão se dá por meio de concurso público de nível superior para formados nas graduações de Secretariado Executivo e de Letras. Salienta-se que também existe na instituição a função de secretária, que anteriormente possuía gratificação e podia ser ocupada por qualquer servidor convidado. Como já explicado na metodologia, este estudo contemplou o universo de profissionais que ocupam o cargo de Secretariado Executivo por concurso público de nível superior.

Na revisão da literatura, observou-se que as competências secretariais vêm sendo modificadas ao longo do tempo, tanto pela necessidade das organizações como pelo surgimento de novas tecnologias. Mas como isso se dá no Campus Joaquim Amazonas da UFPE? A pesquisa mostrou que em 2005 foi publicado, pelo Ministério da Educação e Cultura, o Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, que trata da descrição dos cargos técnico-administrativos em educação. Segundo este documento, cabe ao Secretário Executivo:

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO: Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos; coordenar e controlar equipes e atividades; controlar documentos e correspondências; atender usuários externos e internos; organizar eventos e viagens e prestar serviços em idioma estrangeiro. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO

- Assessorar direções: Administrar agenda pessoal das direções; despachar com a direção; colher assinatura; priorizar, marcar e cancelar compromissos; definir ligações telefônicas; administrar pendências; definir encaminhamento de documentos; assistir à direção em reuniões; secretariar reuniões.
- Atender pessoas: Recepcionar pessoas; fornecer informações; atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas; filtrar ligações; anotar e transmitir recados; orientar e encaminhar pessoas; prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados.
- Gerenciar informações: Ler documentos; levantar informações; consultar outros departamentos; criar e manter atualizado banco de dados; cobrar ações, respostas, relatórios; controlar cronogramas, prazos; direcionar informações; acompanhar processos; reproduzir documentos; confeccionar clippings.
- Elaborar documentos: Redigir textos, inclusive em idioma estrangeiro; pesquisar

bibliografia; elaborar relatórios; digitar e formatar documentos; elaborar convites e convocações, planilhas e gráficos; preparar apresentações; transcrever textos; taquigrafar ditados, discursos, conferências, palestras, inclusive em idioma estrangeiro; traduzir em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da instituição.

- Controlar correspondência: Receber, controlar, triar, destinar, registrar e protocolar correspondência e correspondência eletrônica (email); controlar malote.
- Organizar eventos e viagens: Estruturar o evento; fazer check-list; pesquisar local; reservar e preparar sala; enviar convite e convocação; confirmar presença; providenciar material, equipamentos e serviços de apoio; dar suporte durante o evento; providenciar diárias, hospedagem, passagens e documentação legal das direções (passaporte, vistos).
- Supervisionar equipes de trabalho: Planejar, organizar e dirigir serviços de secretaria; estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe.
- Arquivar documentos: Identificar o assunto e a natureza do documento; determinar a forma de arquivo; classificar, ordenar, cadastrar e catalogar documentos; arquivar correspondência; administrar e atualizar arquivos.
- Utilizar recursos de informática.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional (Brasil, 2005).

Como se pode observar, o Ofício Circular nº 015/2005 foi editado no mesmo ano que a Resolução 3/2005, mas observa-se que os dois documentos ainda não abordam as chamadas *soft skills*, encontradas na literatura. O Ofício Circular nº 015/2005 também não explora a formação para o empreendedorismo e a consultoria secretarial. Quanto à formação para gestão, é ainda embrionária, referindo-se apenas ao gerenciamento de informações.

A globalização e o surgimento de novas tecnologias provocaram mudanças em várias áreas da sociedade, e isso se refletiu também no mercado de trabalho, que se tornou mais competitivo e dinâmico, exigindo competências que antes poderiam não ser consideradas importantes. Esse cenário transformou o perfil de diversas profissões, e com o Secretariado Executivo não foi diferente.

Como apontam Oliveira e Pagani (2016, p. 2):

O caráter de subordinação e subserviência atribuído ao profissional de Secretariado, construído durante o período da Primeira e da Segunda Guerra Mundial, no século XX, bem como a execução de tarefas limitadas a servir café, atender telefonemas, anotar recados, datilografar, arquivar documentos, dentre outras rotinas secretariais, vem sendo substituído nas últimas décadas pelo caráter multifuncional e proativo dos profissionais que hoje atuam nas organizações.

De acordo com a planilha **SERVIDORES OCUPANTES DE CARGO DE SECRETÁRIO EXECUTIVO** da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Pernambuco, os cargos de Secretariado Executivo estão distribuídos como apresenta o Quadro 1.

Quadro 1 - Distribuição dos cargos de Secretariado Executivo do Campus Joaquim Amazonas/UFPE

Superintendência de Infraestrutura	1
Gabinete do Reitor	6
Não informaram a Unidade Organizacional	10
Pró-Reitorias	13
Diretorias de Centros	23

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 1 mostra que a maioria dos cargos de Secretários Executivos do campus Joaquim Amazonas da Universidade Federal de Pernambuco estão lotados em nove das dez Diretorias de Centros, totalizando 43,3%. 24,5% estão lotados em sete das oito Pró-Reitorias, 20,7% estão lotados em outras unidades organizacionais não especificadas, 11,3% estão lotados no Gabinete do Reitor e 1,8% em uma das cinco Superintendências. Os cargos de Secretariado Executivo estão presentes na maioria dos níveis hierárquicos, inclusive nos mais elevados, possivelmente com o objetivo de exercerem um dos quatro pilares da profissão: assessoria. Entretanto, ainda há unidades organizacionais sem o cargo de Secretariado Executivo, bem como concentração de profissionais em um mesmo setor.

O grupo de profissionais investigados por este trabalho compôs amostra de 24 servidores que responderam ao questionário, constituindo assim um total de 44.2% de aderência à pesquisa. Dos 24 entrevistados, 18 são do sexo feminino e apenas 6 são do sexo masculino, o que pode ser justificado pelo fato de o Secretariado Executivo ser, desde o século XX, uma profissão predominantemente feminina. No que tange à faixa etária dos Secretários Executivos da UFPE, campus Joaquim Amazonas, o Quadro 2 apresenta a faixa etária declarada por cada entrevistado.

Quadro 2 - Faixa etária dos entrevistados

30 a 39 anos	17
40 a 49 anos	5
50 ou mais	2

Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro 2 mostra que, dentre os entrevistados, não existe nenhum com menos de 30 anos de idade. Isso pode ser justificado pelo fato de que, em 9 de janeiro de 2018, foi publicado o

Decreto 9.262/2018, que suspendeu concursos públicos para os cargos de Secretariado Executivo em várias organizações do Poder Executivo Federal, o que tirou o acesso de jovens recém formados na área. O último concurso público para o cargo de Secretariado Executivo na UFPE aconteceu em 2015, o que levou a uma falta de renovação de profissionais lotados no cargo.

Também foi possível constatar, através das respostas ao questionário, que dos 24 entrevistados, 15 possuem graduação em Secretariado Executivo, enquanto 9 são graduados em Letras. No mesmo ano em que foi publicada a Resolução que norteia os cursos de graduação em Secretariado Executivo, também foi publicada a Lei 11.091/2005, que permite que pessoas com graduação em Letras possam participar de processos seletivos para cargos secretariais em organizações públicas.

Para desempenhar suas tarefas, é necessário que o profissional tenha um conjunto de competências que vão permiti-lo exercer suas atividades com sucesso. De acordo com os resultados obtidos por esta pesquisa, foram elaborados dois quadros de competências. O Quadro 3 mostra as competências e atividades descritas na Lei 7.377/85 e na Resolução 3/2005 CNE/CES/MEC que foram citadas pelos entrevistados.

Quadro 3 - As competências e atividades indicadas pela Lei 7.377/1985 e pela Resolução 3/2005 CNE/CES/MEC mencionadas pelos entrevistados

Gerenciamento de Informações	23
Planejamento	22
Trabalho em Equipe	22
Comunicação Eficiente	24
Domínio Tecnológico	21
Proatividade	20
Técnicas Secretariais	19
Abertura à Mudanças	19
Otimização de Recursos	18
Capacidade de Análise	15
Assessoria Administrativa	14
Liderança	13
Visão Global	12
Capacidade de Articulação	12
Domínio de Outros Idiomas ou Sistemas de Linguagem	2

Fonte: Dados da pesquisa.

As Competências e atividades mais citadas, como evidencia o Quadro 3, foram aquelas

que já haviam sido mencionadas pelos instrumentos jurídicos que regem a profissão. Dentre elas, destaca-se o gerenciamento de informações. De acordo com a Resolução 3/2005, o gerenciamento de informações deve assegurar uniformidade e referencial para diferentes usuários. Em uma organização onde os processos seguem, por vezes, longas etapas através de vários setores, fica claro a compreensão dos sujeitos da pesquisa sobre o papel do Secretário Executivo como um agente facilitador no tratamento destas informações.

Em 2019 foi introduzido na UFPE o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), que informatizou os fluxos da área administrativa da Universidade, e engloba temas como compras, contratos, processos acadêmicos, gestão orçamentária, patrimônio, dentre outros. O SIPAC representou um grande passo em direção à informatização dos processos administrativos, facilitando o gerenciamento de informações e fazendo com que elas fluíssem de forma mais rápida dentro da Universidade.

A implementação do SIPAC foi também um grande avanço tecnológico, e evidenciou a importância do domínio tecnológico para as atividades dos servidores da UFPE. Todos tiveram que aprender a utilizar este novo sistema, uma vez que a maioria dos fluxos da Universidade passou a ser realizado através dele. 21 servidores mencionaram esta competência, reforçando a sua relevância para o profissional de Secretariado Executivo. Considerando que atualmente a maioria das atividades rotineiras desses profissionais são realizadas através de um computador, o alto número de menções a esta competência era esperado. Segundo Oliveira e Pagani (2016), a tecnologia se tornou uma aliada do Secretário Executivo, já que tarefas que antes demandavam mais tempo, como calcular, redigir documentos e relatórios, obter e transmitir informações, entre outras atividades, hoje podem ser feitas em poucos minutos.

Entre as respostas do questionário se sobressaíram também outras três competências, com 22 menções: trabalho em equipe, comunicação assertiva e planejamento. Os respondentes avaliam que o trabalho em equipe é valioso no dia a dia, visto que cada pessoa possui atribuições e saberes diferentes, portanto é preciso a união de esforços para alcance de objetivos. Nota-se também a percepção dos entrevistados com relação a importância da comunicação assertiva, tendo em vista que o Secretário Executivo é um agente de conexão e precisa dialogar não apenas com sua equipe, mas com diversos níveis dentro da organização. Tal competência caracteriza-se pela expressão de opiniões e pensamentos, de maneira respeitosa e clara para o ouvinte. Ao falar sobre comunicação assertiva, também é necessário ressaltar que o domínio da norma padrão da

Língua Portuguesa também se faz importante, uma vez que uma das principais atividades secretariais, sendo em organizações públicas ou privadas, é a redação de documentos.

Já o planejamento é a primeira função do processo administrativo. Para Sobral e Peci (2013, p.195-196), “ele tem a dupla atribuição de definir o que deve ser feito - objetivos, e como deve ser feito - planos”. Um bom planejamento permite otimizar esforços e recursos organizacionais. Ajuda a estabelecer prioridades, evitando desperdícios e redundâncias.

A proatividade também foi avaliada como uma competência relevante ao Secretário Executivo, com 20 menções. Para Nobre *et al*, (2017, p. 427), “o secretário proativo é aquele que possui a capacidade de se antecipar aos acontecimentos, tomar iniciativa”, assumindo desta maneira uma postura ativa dentro da organização.

As chamadas “técnicas secretariais” somaram 19 menções, sendo uma das competências mais relevantes para os entrevistados. Como enfatiza Zampier *et al* (2018, p.25):

As técnicas secretariais podem ser vistas como a forma pela qual o profissional de secretariado desenvolve suas atividades, tendo em vista as ferramentas disponíveis para o cumprimento dos seus objetivos.

Técnicas secretariais é um termo bastante amplo e engloba diversos conhecimentos, como arquivística, atendimento ao público, redação de documentos, gestão de agendas, organização de eventos, dentre outros. Para que todas atividades possam fluir com eficiência e eficácia, é necessário um bom desempenho das técnicas secretariais.

Já a otimização de recursos foi mencionada 18 vezes pelos participantes da pesquisa, demonstrando a percepção sobre a importância do uso desta competência nos processos organizacionais da UFPE. A otimização de recursos está diretamente ligada ao princípio da eficiência, disposto no Artigo 37 da Constituição Federal Brasileira.

O princípio constitucional da eficiência, inserido no art. 37 da Constituição Federal do Brasil, através da Emenda Constitucional nº 19/98, traduz o anseio pela observância da otimização dos recursos públicos com vistas a atingir o máximo possível, bem como prestação adequada e ótima dos serviços públicos (Moraes, 2007, p.4).

Também foram citadas, porém em menor quantidade: visão global, capacidade de análise, liderança, capacidade de articulação, abertura à mudanças, assessoria administrativa e domínio de outros idiomas ou sistemas de linguagem. Apesar de importantes para o profissional de Secretariado Executivo, essas competências possivelmente não fazem parte da rotina dos

entrevistados.

Já o Quadro 4 expõe as competências e atividades secretariais mais citadas pelos entrevistados e pela literatura. Estas competências não foram mencionadas na legislação que rege a profissão, por se tratarem de conceitos novos ou pouco relevantes para a época. Pode-se observar que várias destas competências se enquadram no conceito de *soft skills*, que até então não era difundido no Brasil.

Quadro 4 - As competências e atividades indicadas pela literatura e mencionadas pelos entrevistados

Resiliência	18
Inteligência Emocional	18
Criatividade	17
Resolução de Conflitos e Problemas	17
Postura Crítica	13
Domínio de Novas Legislações	1
Polivalência	0
Orientação para Cliente	0
Empreendedorismo	0
Controle de Qualidade e Produtividade	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Algumas competências deixadas de fora dos instrumentos jurídicos que regem a profissão e os cursos de graduação em Secretariado Executivo, hoje se fazem relevantes e são bastante mencionadas pela literatura especializada nesta área de estudo. Tais competências também foram bastante citadas pelos entrevistados, se destacando a resiliência e a inteligência emocional, que foram citadas 17 vezes, além da criatividade e da resolução de conflitos, com 17 menções. Segundo Oliveira e Pagani (2016, p.7), “embora a profissão de Secretariado tenha passado por mudanças significativas [...] ela acompanhou as inovações e imposições do mercado de trabalho, adaptando-se e correspondendo à altura às novas exigências mercadológicas”.

Outras competências citadas pelos entrevistados foram: postura crítica, domínio de idioma estrangeiro, domínio de novas legislações. Percebe-se a razão de competências como estas terem sido consideradas importantes para o exercício secretarial em uma universidade pública. É fato que todo servidor público precisa estar atualizado sobre mudanças na legislação, já que qualquer alteração pode mudar os processos que envolvem as atividades por eles desenvolvidas.

Por outro lado, competências como empreendedorismo, polivalência, orientação para o

cliente e controle de qualidade e produtividade não foram consideradas relevantes, não recebendo nenhuma menção. O que pode parecer surpreendente em alguns casos, como no do empreendedorismo, que é um dos quatro pilares da profissão de Secretariado Executivo. Entretanto, é necessário levar em consideração que todos os entrevistados são servidores públicos, profissionais que geralmente não possuem um perfil empreendedor. Além disso, os entrevistados trabalham em um órgão público, que costuma ser um tipo de organização mais burocrática e rígida, com pouco espaço para o intraempreendedorismo.

O estudo também buscou identificar as dificuldades percebidas pelos entrevistados para a realização das suas atividades profissionais nas unidades organizacionais. Como apresenta o Quadro 5, essas dificuldades envolvem aspectos dos processos de trabalho e burocráticos da UFPE, além de aspectos comportamentais e da cultura organizacional.

Quadro 5 - Dificuldades enfrentadas pelos entrevistados no exercício de suas atividades.

Ausência de fluxos em determinadas situações. Dificuldade de ter acesso a informação para determinadas situações. Interpretações variadas de normativas e ninguém responsável por dirimir dúvidas.
Valorização da profissão
Lidar com a burocracia do sistema e a parte de atendimento ao público. Lidar com pessoas, uma minoria, às vezes é bem desafiador. Testa você em vários aspectos.
Falta de oportunidade e visão inadequada da profissão.
O gerenciamento das informações dentro da UFPE é sempre um desafio. A mutabilidade dos processos e procedimentos é uma barreira a ser vencida diariamente no exercício da função. No momento, meu público especializado é surdo e encontro barreiras linguísticas em algumas situações.
Na UFPE algumas dificuldades são provenientes da própria instituição como demora atendimento das solicitações que fazemos a outros setores, problemas na infraestrutura, entre outros.
Por vezes muitas demandas chegam ao mesmo tempo, cada uma com sua urgência
Excesso de trabalho e ausência de reconhecimento
No que depende de mim, não enfrento dificuldades.
resistências dentro da cultura organizacional do setor + dificuldade com fluxo de atendimento de outras instituições
Gerenciar conflitos
Coordenar muitas tarefas, respeitando prazos e datas limites;
Gestão de conflitos
Recursos materiais
Delegar atividades
Não encontro.
A maior dificuldade é dar limites, é difícil para as pessoas entenderem que vc é um ser humano e não uma máquina e que precisa de tempo para fazer as atividades de forma adequada e com tempo para conseguir concluí-las, no

setor público isso ainda acaba sendo mais pesado.
Atender alguém que demonstra agressividade, por exemplo. Sinto desgaste emocional excessivo.
Nenhuma.
Lidar com pessoas nem sempre é fácil e estar sempre atualizada no que se refere as tecnologias digitais.
resistências à inovação, cultura organizacional engessada
Até agora, nenhuma.
Comunicação clara com a chefia e atendimento a pessoas desorganizadas
A gestão de pessoas é a parte mais complicada.

Fonte: Dados da pesquisa.

No Quadro 5, é possível observar que uma das dificuldades mais citadas pelos entrevistados está no atendimento ao público. De acordo com um dos entrevistados *“Lidar com pessoas, uma minoria, às vezes é bem desafiador. Testa você em vários aspectos.”* Outro entrevistado explicou: *“Atender alguém que demonstra agressividade, por exemplo. Sinto desgaste emocional excessivo.”* Essa dificuldade é percebida tanto por profissionais com formação em Secretariado Executivo, onde o atendimento ao público faz parte das técnicas secretariais aprendidas no curso, como também para os profissionais com formação em Letras, onde tal competência não integra a grade curricular.

Segundo Robbins (2005, p.94) a inteligência emocional é a “capacidade do indivíduo de identificar e administrar referências e informações emocionais”, envolvendo autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais. A análise dos dados sugere a necessidade de capacitação contínua para o desenvolvimento de tais habilidades, tendo em vista que lidar com diferentes tipos de personalidades e opiniões pode ser um grande desafio para algumas pessoas.

Ainda sobre o atendimento ao público, um dos entrevistados respondeu que *“No momento, meu público especializado é surdo e encontro barreiras linguísticas em algumas situações”*, o que evidencia o quão importante é o domínio de outros idiomas e sistemas de linguagem, como o braille e a linguagem de sinais, no atendimento às minorias que fazem parte da comunidade acadêmica e frequentam a UFPE. Martins e Mituzani (2011, p.1) afirmam que “A categoria minoria é utilizada no Direito como reforço argumentativo para a defesa de direitos fundamentais. Destina-se a grupos que, historicamente marginalizados, reivindicam no espaço público o reconhecimento de suas peculiaridades e a proteção de direitos”. Uma vez que, perante a Constituição Federal, todos os brasileiros possuem direito à educação, se faz necessário que

sejam adotadas medidas que visem a igualdade de tratamento para todas as pessoas também dentro da UFPE.

Através das respostas ao questionário, também foi possível perceber que o gerenciamento de informações é uma das dificuldades encontradas pelos entrevistados. Um deles afirmou que *“O gerenciamento das informações dentro da UFPE é sempre um desafio”*, outro entrevistado declarou *“Ausência de fluxos em determinadas situações. Dificuldade de ter acesso a informação para determinadas situações”*, evidenciando a existência de uma demanda para a adoção de medidas que visem o aperfeiçoamento dos procedimentos de armazenamento, gestão, acesso e distribuição da informação dentro do âmbito da UFPE.

Outra dificuldade citada pelos entrevistados é a falta de valorização do Secretariado Executivo. É fato que o perfil da profissão mudou, fazendo com que as empresas passassem a dar mais valor a este profissional, que passou a contribuir de forma menos operacional e tecnicista e mais gerencial e estratégica dentro das organizações. Entretanto, ainda é possível observar que o estereótipo do Secretário subserviente, cujas atividades se resumem a atender telefonemas, digitar documentos e servir café para os executivos continua vivo nas mentes das pessoas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo levantar as competências necessárias aos cargos de Secretário Executivo na UFPE e compará-las com o perfil psicográfico trazido na Lei 7.377/85, que dispõe sobre o exercício da profissão, e na Resolução 3/2005 que institui as diretrizes curriculares para o curso de Secretariado Executivo. O referencial teórico permitiu uma compreensão destas competências à luz da literatura disponível sobre o tema, bem como uma contextualização da evolução do profissional de Secretariado, sua atuação no âmbito da esfera pública, com foco no campus Joaquim Amazonas da Universidade Federal de Pernambuco. As competências mais mencionadas pelos entrevistados foram gerenciamento de informações, trabalho em equipe, comunicação assertiva, planejamento, proatividade, técnicas secretariais. Pode-se então assumir que tais competências são as mais relevantes para os Secretários Executivos do campus Joaquim Amazonas da UFPE.

O gerenciamento de informações foi a competência mais citada e, ao mesmo tempo em que constatou-se a sua importância, também ficou claro que este é um dos grandes desafios para

os entrevistados, o que demonstra a necessidade de adoção de medidas para o seu aprimoramento dentro da UFPE, uma vez que é imprescindível, para o bom exercício da profissão, que todos os funcionários mantenham-se sempre atualizados frente aos processos administrativos e as normas vigentes da Universidade.

Apesar de constarem nos instrumentos jurídicos que regem a profissão, as seguintes competências foram pouco citadas pelos secretários executivos entrevistados: visão global, capacidade de análise, liderança, capacidade de articulação, abertura à mudanças, assessoria administrativa e domínio de outros idiomas e sistemas de linguagem. Isso não significa que não sejam consideradas importantes no exercício da profissão, mas que possivelmente não é aplicável dentro da rotina dos sujeitos da pesquisa.

Algumas competências mencionadas não integram os instrumentos jurídicos que regem a profissão, mas foram encontradas na literatura da área secretarial, como a resiliência, a inteligência emocional, a criatividade, a resolução de conflitos e a postura crítica. Denominadas na literatura como *soft skills*, competências relacionadas ao comportamento e à personalidade do profissional, tais competências vêm sendo exigidas para atendimento das demandas de um mercado de trabalho dinâmico e competitivo. O domínio de novas legislações é crucial pela própria característica das instituições públicas federais, onde quaisquer mudanças nas normas e legislações interferem diretamente nas atividades exercidas pelos secretários.

Dentre as dificuldades mais citadas pelos entrevistados, destacou-se o atendimento ao público, que mesmo sendo um dos objetos de estudo do curso de graduação em Secretariado Executivo, foi citado tanto por estes profissionais, quanto por aqueles graduados em Letras. Outra dificuldade citada foi a falta de valorização do Secretariado Executivo. É possível observar que a relevância da profissão vem sendo cada vez mais reconhecida pelas empresas, porém os preconceitos e estereótipos sobre o Secretariado Executivo ainda existem, e acabam influenciando na falta de valorização profissional.

Apesar disso, o Secretariado Executivo conseguiu grandes vitórias nas últimas décadas. Como exemplos, podemos citar o surgimento dos cursos superiores em Secretariado Executivo, a criação de sindicatos e da Federação Nacional de Secretárias e Secretários (FENASSEC), a regulamentação da profissão com a edição da Lei 7.377/85 e sua complementação, através da Lei n. 9.261/96, a criação de seu Código de Ética, e a publicação da Resolução 3/2005, que norteia os cursos de graduação em Secretariado Executivo. Estas foram conquistas importantes para a

profissão, que agora busca vencer novos desafios, como a criação do Conselho Federal de Secretariado e também dos Conselhos Regionais de Secretariado.

Esta pesquisa se baseou no fato de que o mundo passou por grandes transformações nas últimas décadas, e o mercado de trabalho precisou se atualizar para conseguir acompanhar tais mudanças. Isso também se refletiu no perfil do Secretariado Executivo, que passou por mutações e hoje pede de seus funcionários competências diferentes daquelas exigidas no passado. Observa-se que as leis de regulamentação da profissão foram pautadas principalmente nas técnicas secretariais, e que apenas as competências nelas citadas não são mais suficientes para o exercício da profissão. Desta forma, sugere-se uma atualização dos instrumentos jurídicos que regulam a profissão, adicionando as novas competências exigidas dos Secretários Executivos, bem como as atividades atualmente por eles desempenhadas.

Por fim, como todo estudo científico, esta pesquisa tem suas limitações. Pode-se citar que os sujeitos da pesquisa foram limitados ao campus Joaquim Amazonas, mesmo considerando que a UFPE possui outros dois campi, o Centro Acadêmico de Vitória e o Centro Acadêmico do Agreste. Um outro ponto a se salientar é que os questionários foram respondidos de forma não presencial.

REFERÊNCIAS

ABRÃO, Adriana Y. O Conflito de gerações e as Competências da Secretaria no século XXI. In: D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Mauricio (Org.). **Excelência no Secretariado. A importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

ALMEIDA, W. G. de; ROGEL, G. T. S.; SHIMOURA, A. da S. CHANGES OF PARADIGM IN THE SECRETARIAT PROFESSIONALS MANAGEMENT. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 46-68, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3>. Acesso em: 25 de ago. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública [online]**. 2013, v. 47, n. 1, p. 227-248. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000100010>. Acesso em: 24 ago. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 de jul. 2023.

BRASIL. **Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985**: Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17377.htm#:~:text=LEI%20No%207.377%2C%20DE,%C3%A9%20regulado%20pela%20presente%20Lei. Acesso em: 7 ago. 2022.

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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19261.htm#:~:text=3%C2%BA%20%C3%89%20assegurado%20o%20direito,data%20da%20vig%C3%Aancia%20desta%20Lei. Acesso em: 7 ago. 2022.

BRASIL. **Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005**: Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 20 out. 2022.

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. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf. Acesso em: 6 ago. 2022.

BRASIL. **Ofício Circular n. 015/2005**: Define a descrição dos cargos técnico-administrativos em educação autorizados pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão para concurso público. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>. Acesso em: 7 ago. 2022.

BRASIL. **Decreto 9.262, de 9 de janeiro de 2018**: Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2018/decreto-9262-9-janeiro-2018-786077-publicacaooriginal-154726-pe.html>. Acesso em: 20 out. 2022.

BIESDORF, Patrícia et al. O Secretariado Executivo na perspectiva do comportamento organizacional: uma análise das soft skills de graduandos em Secretariado Executivo na UNIOESTE. **VII Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo**. Online, 28, 29 e 30 de outubro de 2021. Disponível em: https://abpsec.com.br/abpsec/wp-content/uploads/2022/02/17.REX_O-secretariado-executivo-na-perspectiva-do-comportamento-organizacional-uma-analise-das-soft-skills-de-graduandos-em-Secretariado-Exec.-da-UNIOESTE.pdf. Acesso em: 6 ago. 2022.

FRANÇA; Patrícia de Oliveira. Direito administrativo I: livro didático. Design instrucional Luiz Henrique Queriquelli. – Palhoça: **Unisul Virtual**, 2014. 130 p. : il. ; 28 cm. Disponível em:

<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/21819/1/fulltext.pdf>. Acesso em: 4 jun. de 2023.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Construindo o conceito de competência. **RAC**, São Paulo, 2001. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 6 ago. 2022.

GALVAO, Maria Cristiane Barbosa.; PLUYE, Pierre; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação.

InCID: **Revista de Ciência da Informação e Documentação**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 4-24, 2017.

DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v8i2p4-24.

Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/121879/133611>. Acesso em: 1 jul. 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

LEAL, Fernanda Geremias; SILVA, Ana Corina Faustino da; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Análise das Avaliações dos Concursos Públicos Realizados pelas IFES para o Cargo de Secretariado Executivo sob a Ótica da Gestão por Competência. **Revista de Ciências da Administração**, vol. 16, núm. 40, dezembro de 2014, pp. 191-207. Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.

Disponível em:

<https://www.redalyc.org/pdf/2735/273532832013.pdf>. Acesso em: 23 de out. 2022.

MARTINS, Argemiro Cardoso Moreira; MITUZANI, Larissa. Direito das Minorias Interpretado: o compromisso democrático do direito brasileiro. **Revista Sequência: Estudos Jurídicos e Políticos**, v. 32, n. 63, p. 319-352, dez. de 2011. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/2177-7055.2011v32n63p319>. Acesso

em: 24 ago. 2023.

MORAES, Ed da Silva. **O Princípio Constitucional da Eficiência na Administração Pública: Indicadores Possíveis**. Orientador: Wilson Antônio Steinmetz. 2014. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em:

<https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/247>. Acesso em: 26 ago. 2023.

NOBRE, E. A.; OLIVEIRA, F. F.; LEONE, N. M. C. P. G. **Entrincheiramento Organizacional: A Visão dos Secretários Executivos de um Instituto Federal de Educação**. HOLOS, vol. 4, 2017, pp. 424-436. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte; Natal, Brasil. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481554849029>. Acesso em: 24 ago. 2023.

NOGUEIRA, Rosana Maria César Del Picchia de Araujo; OLIVEIRA, Joyce de Souza Ferreira de. Profissionalismo e Secretariado : História da Consolidação da Profissão. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSeC**, vol. 4, núm. 2, julho-dezembro, 2013, pp. 1-24. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/pdf/4356/435641693001.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2023.

NONATO JÚNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo: a**

fundação das ciências da assessoria. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

OLIVEIRA, Gabriela Costa de; PAGANI, Camila. Gestão Universitária: O Perfil e as Competências do Profissional de Secretariado nas Instituições Federais de Ensino Superior. **XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitaria - CIGU**. Arequipa - Perú, 23, 24 e 25 de novembro de 2016. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/171318/OK%20-%20101_00555.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 4 jun. 2023.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Tatiane Daby de Fátima Faria; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; SANTOS, Josely Alves dos. As pesquisas Qualitativas e Quantitativas na Educação. **Revista Prisma**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 154-174, 2021. Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/49>. Acesso em: 25 ago. 2023.

SILVA, B. X. F.; CAROLINA NETO, V.; GRITTI, N. H. S. Soft Skills: rumo ao sucesso no mundo profissional. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, 2020. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/797/492>. Acesso em: 6 ago. 2022.

SILVA, Maria Carolina dos Santos; SILVA, Pamela Eduarda de Araujo; MOURA, Maria do Céu de Sena. Avaliação por competências dos secretários que atuam numa instituição de ensino superior pública de Pernambuco. **Revista do Secretariado Executivo**, Passo Fundo, v. 15, n. 1, p. 5-20, jan./jun. 2019. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/8436/114114504>. Acesso em: 17 de jul. de 2023.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

UFPE. **Universidade Federal de Pernambuco: História**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/institucional/historia>. Acesso em: 25 out. 2022.

ZAMPIER, Maika Bueque; CLERICUZI, Adriana Zeneide; ADELINO, Francisca Janete da Silva; ARRUDA, Alberto Santos; SANTIAGO, Cibelle da Silva. **Secretariado Executivo na UFPB: 10 anos construindo identidade intelectual (Orgs.)**. – Mamanguape: Gráfica Editora FeF, 2018. Disponível em: <http://plone.ufpb.br/secretariado/contents/documentos/ebook-sec-exec-10-anos-v-final.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2023.