

Stefani de Souza

**O QUADRO DE PESSOAL DO CARGO DE SECRETÁRIO-  
EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA  
CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza

Florianópolis  
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, por meio do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Souza, Stefani de

O quadro de pessoal do cargo de secretário executivo da Universidade Federal de Santa Catarina / Stefani de Souza ; orientador, Irineu Manoel de Souza, 2017.

256 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Gestão de pessoas. 3. Gestão por competências. 4. Planejamento de pessoal. 5. Secretário-executivo. I. Souza, Irineu Manoel de. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Stefani de Souza

**O QUADRO DE PESSOAL DO CARGO DE SECRETÁRIO-  
EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA  
CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração Universitária” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Administração Universitária.

Florianópolis, 17 de março de 2017.

---

Prof.<sup>a</sup> Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.<sup>a</sup>  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Gerson Rizzatti Júnior, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Cibele Barsalini Martins, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina



Este trabalho é dedicado à UFSC e ao  
Secretariado Executivo.



## AGRADECIMENTOS

A concepção um trabalho científico, assim como todas as realizações em nossas vidas, só é possível com a contribuição de muitas pessoas. Não realizamos nada sozinhos. Assim, essas pessoas merecem a nossa gratidão.

A Deus (que eu poderia chamar de muitos outros nomes), pelas oportunidades que me têm sido proporcionadas, tanto pessoais, quanto profissionais.

À minha mãe, que abriu mão de muitos dos seus sonhos para que eu pudesse estar aqui hoje.

À minha família, em especial minha avó Dinacir, mãe duas vezes, e minha tia Andréia, por me incentivarem, apoiarem e entenderem a minha ausência em muitos momentos durante a realização do mestrado.

Ao Diego, meu companheiro de vida desde 2012, por todo o seu amor, apoio e paciência, sempre cuidando de mim e contribuindo para minha evolução construtiva, tanto pessoal, quanto profissional.

Ao meu querido orientador, Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza, o qual eu escolhi e me aceitou de braços abertos, por sua paciência e dedicação com a sua orientanda mais “desorientada” (leia-se: indecisa) e “possuída” pelo Secretariado Executivo.

Aos amigos mestrandos, mestres e doutorandos, em especial à Fernanda, Katia e Luci Mari, que acompanharam a minha caminhada no mestrado, me apoiando e contribuindo com palavras de motivação, bem como cientificamente, para este trabalho.

Aos amigos da Direção do Centro Tecnológico, pelo incentivo e apoio que sempre me é dado, especialmente à Ana, amiga que o Secretariado me presenteou e que acompanhou muitos dos meus dramas acadêmicos durante esses dois anos.

Aos colegas do Programa de Pós-graduação em Administração Universitária (PPGAU) e das disciplinas isoladas que cursei, em especial à Turma 2015, que não deu espaço à briga de egos que muitas vezes acontece na academia, mas sim ao companheirismo, pelos ensinamentos e pelas risadas.

Agradeço, especialmente, aos colegas Tereza, Novânia, Lucinéia, Eduardo e Renata, membros de equipe, pela amizade e pela paciência com esse ser ansioso que vos fala.

Aos docentes do PPGAU com os quais tive o prazer de ter aulas: Alessandra de Linhares Jacobsen, Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Carla Cristina Dutra Búrigo, Gilberto de Oliveira Moritz, Irineu Manoel

de Souza, Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Marcos Baptista Lopez Dalmau e Pedro Antônio de Melo, por seus ensinamentos.

À Prof.<sup>a</sup> Alessandra de Linhares Jacobsen, que participou da banca de qualificação, mas que não pode estar presente na defesa, agradeço pelos ensinamentos e por sua atenção e dedicação não somente comigo, mas com todos que batem à sua porta.

Aos membros da banca, professores Cibele Barsalini Martins, Gerson Rizzatti Júnior e Marcos Baptista Lopez Dalmau, por contribuírem para a melhor versão desta dissertação. Agradeço, especialmente, ao Prof. Dalmau, por seus ensinamentos na disciplina Gestão por Competências, que norteou este trabalho e pela parceria em trabalhos realizados. Também, à Prof.<sup>a</sup> Cibele, pelo apoio na escolha da temática deste trabalho e por convite que me foi feito e aceito, para participar do Grupo de Pesquisa e Prática em Gestão e Secretariado.

Aos secretários-executivos da UFSC, colegas queridos que representam muito bem a nossa profissão, especialmente aos 24 sujeitos da pesquisa, que, em sua totalidade, responderam ao questionário de pesquisa, contribuindo para este estudo.

Aos demais sujeitos da pesquisa, gestores que, mesmo com agendas movimentadas, dispuseram de algum tempo de seu dia para contribuírem com este estudo. Gratidão, especialmente, às gestoras da PRODEGESP, por prontamente aceitarem ser entrevistadas e me receberem, estando disponíveis para dúvidas posteriores que surgiram.

Ao Maurício, da Secretaria do PPGAU, por sua eficiência e gentileza.

À Marianne do GR, pela disponibilização de material que auxiliou na pesquisa.

Aos colegas do CTC e da UFSC que me apoiaram com palavras de motivação durante todo o mestrado.

Aos amigos e amigas, por respeitarem e entenderem a minha ausência em diversos momentos desta caminhada. Não cabe aqui citar nomes, vocês sabem quem são.

Enfim, aos que incentivam e apoiam meu desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional.



Onde quer que haja mulheres e homens, há sempre o que fazer, há sempre o que ensinar, há sempre o que aprender.

(Paulo Freire, 1996)



## RESUMO

Esta dissertação resulta de estudo sobre o quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O objetivo geral foi analisar de que maneira se caracteriza o quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo adequado às necessidades da UFSC. No intuito específico de alcançar tal meta, foram traçados outros cinco objetivos, quais sejam: a) Identificar os parâmetros e procedimentos adotados por setores administrativos e acadêmicos da UFSC quando da solicitação de secretários-executivos; b) Apontar quais os critérios de alocação de secretários-executivos empregados pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da UFSC; c) Compreender quais as competências essenciais da UFSC, na visão dos gestores; d) Conhecer quais atividades podem ser desempenhadas por secretários-executivos no âmbito da gestão da UFSC; e) Propor ações para aprimorar os processos de identificação de necessidades pelo cargo de secretário-executivo e de alocação de secretários-executivos na UFSC, com base nas atribuições e competências desse profissional e nas competências essenciais da Instituição. Com uma abordagem predominantemente qualitativa de finalidade aplicada, esta pesquisa fez uso do estudo de caso único descritivo como meio de investigação. Os dados foram coletados no período de outubro de 2016 a janeiro de 2017, por meio de pesquisas documentais, questionários e entrevistas semiestruturadas com três gestores da PRODEGESP. Os questionários foram enviados para 24 dos 26 ocupantes do cargo de secretário-executivo da UFSC, gestor do Gabinete da Reitoria; todos os Pró-Reitores e Coordenadores de Apoio Administrativo (CAAs) das Pró-Reitorias; todos os Secretários Institucionais, CAAs e Diretores Administrativos de Secretarias; todos os Diretores Administrativos dos *Campi*; e todos os Diretores e CAAs dos Centros de Ensino. A metodologia adotada para a análise e para o tratamento dos dados oriundos da pesquisa foi a técnica de análise de conteúdo. A pesquisa indicou que é essencial a adoção do modelo de gestão de pessoas por competências na UFSC. Assim, a identificação das demandas por secretários-executivos, bem como os critérios de alocação desses profissionais na Instituição, resultariam do mapeamento de competências. Porém, a Instituição ainda não implantou esse modelo em nenhum de seus subprocessos de gestão de pessoas. Verificou-se que as demandas apresentadas pelas unidades acadêmicas e administrativas são utilizadas como planejamento de pessoal para o cargo de secretário-executivo na UFSC. Ainda, a investigação apontou que, de modo geral,

os secretários-executivos da Instituição devem ser alocados, prioritariamente, em unidades chave: Gabinete da Reitoria, Pró-Reitorias, Secretarias Institucionais e Direções de Centros de Ensino e de *Campi*, sendo que cada um dos setores mencionados deveria contar com pelo menos um secretário-executivo. Dessa forma, é oportuno que a UFSC amplie o seu quantitativo de cargos de secretário-executivo. Apresenta-se como sugestão de quantitativo mínimo o total de 35 secretários-executivos para a UFSC. Foram propostas ações para aprimorar os processos de identificação de necessidades pelo cargo de secretário-executivo e de alocação de secretários-executivos na UFSC, com base nas atribuições e competências desse profissional e nas competências essenciais da Instituição.

**Palavras-chave:** Administração universitária. Gestão de pessoas. Gestão por competências. Planejamento de pessoal. Secretário-executivo.



## ABSTRACT

This thesis results of a study about the executive assistant staff from Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). The overall goal was to analyze how is characterized the staff of the executive assistant role suited to the needs of UFSC. In order to achieve this goal, five other objectives were outlined: a) Identifying the parameters and procedures adopted by administrative and academic sectors of UFSC at about the request of executive assistants; b) Pointing out which are the applied criteria for the allocation of executive assistants by Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) of UFSC; c) Understanding which are the essential competencies of UFSC from the view of managers; d) Getting acquainted with the activities that can be performed by executive assistants in the management field of UFSC; e) Proposing actions in order to improve the processes of identifying the needs for the position and allocation of executive assistants at UFSC, based on the attributions and competencies of this professional as well as the core competencies of the Institution. Through a predominantly qualitative approach with applied purposes, this research made use of the unique descriptive case study as a means of investigation. Data were collected from October 2016 to January 2017, through documentary surveys, questionnaires and semi-structured interviews with three PRODEGESP managers. Questionnaires were sent to 24 of the 26 executive assistants of UFSC, to the manager from the Office of the Dean; to all Pro-Rectors and Administrative Support Coordinators (CAAs) of the Pro-Rectorates; to all Institutional Secretaries, CAAs and Administrative Directors of Secretariats; to all Administrative Directors of the Campi; and all Directors and CAAs of the Teaching Centers. The methodology used for the analysis and treatment of the data from the research, collected through document research, questionnaires and semi-structured interviews, was the technique of content analysis. The research has indicated that the adoption of the competency management model at UFSC is essential. Thus, the identification of the requirement for executive assistants, as well as the allocation criteria of these professionals in the Institution, would result from the competencies mapping. However, the Institution has not implemented this model in any of its sub-processes of people management until now. It was found that the demands presented by the academic and administrative units are used as workforce planning for the executive assistant position. In addition, the research pointed out that, in general, the executive assistants of UFSC should be allocated primarily in sectors considered

as key units: Office of the Dean, Pro-Rectories, Institutional Secretariats, Education Centers and *Campi* Directions and each of the mentioned sectors should include at least one executive assistant among its staff.

Therefore it is convenient for UFSC to increase the number of executive assistants' positions. It is presented the minimum quantity of 35 executive assistants. Actions were proposed in order to improve the processes of identification of needs for the position of executive assistant and allocation of executive assistants at UFSC, based on the professional's attributions and competencies and on the core competencies of UFSC.

**Keywords:** University management. People management. Management by competencies. Workforce planning. Executive assistant.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Administração Pública Tupiniquim.....	44
Figura 2 – Diagrama do modelo de gestão de pessoas por competências.....	64
Figura 3 – Etapas do ciclo administrativo no contexto da gestão de pessoas ....	67
Figura 4 – Principais fases para implantação da gestão da capacitação por competências e sua lógica de funcionamento .....	78
Figura 5 – Estrutura Organizacional da Administração da Universidade .....	126



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Finalidades da educação superior .....	49
Quadro 2 – Diretrizes do REUNI .....	51
Quadro 3 – Características das Instituições Universitárias e fatores relevantes de Gestão Universitária .....	56
Quadro 4 – Etapas do modelo de gestão de pessoas por competências .....	64
Quadro 5 - Síntese da Evolução da Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira – Principais Marcos Legais .....	73
Quadro 6 – Etapas das principais fases para implantação da gestão da capacitação por competências.....	78
Quadro 7 – Características das Instituições Universitárias, fatores de gestão de pessoas e fatores relevantes de Gestão Universitária.....	83
Quadro 8 - Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes ao sistema de gestão fundamentado nas competências nas universidades federais	86
Quadro 9 - Perfil do profissional secretário .....	89
Quadro 10 - Atribuições do secretário executivo .....	90
Quadro 11 - Competências e habilidades fundamentais que o curso de graduação em secretariado executivo deve possibilitar .....	92
Quadro 12 - Caracterização do perfil contemporâneo do profissional de secretariado.....	95
Quadro 13 - Descrição das atividades típicas do cargo de secretário-executivo nas IFES .....	97
Quadro 14 - Cursos de capacitação oferecidos pela UFSC relacionados à profissão de secretário-executivo .....	104
Quadro 15 - Competências secretariais técnicas e comportamentais requeridas pela UFSC .....	106
Quadro 16 - Participantes da pesquisa definidos para o alcance dos objetivos específicos .....	109
Quadro 17 - Breve caracterização dos participantes da pesquisa.....	110
Quadro 18 - Distribuição dos secretários-executivos da UFSC no segundo semestre de 2016 .....	113
Quadro 19 - Categorias e fatores de análise e teorias definidas para o alcance dos objetivos específicos .....	114
Quadro 20 - Participantes da pesquisa e técnicas de coleta de dados definidas para o alcance dos objetivos específicos.....	117
Quadro 21 – Percepção dos gestores acerca do cargo de secretário-executivo	135
Quadro 22 – Setores que estão solicitando secretários-executivos .....	141
Quadro 23 – Pedidos de remoção de ocupantes do cargo de secretário-executivo no segundo semestre de 2016 .....	151
Quadro 24 – Nível de intensidade em que são executadas as atividades típicas do cargo de secretário-executivo pelos SE da UFSC nos diversos setores dos quais fazem parte .....	156
Quadro 25 – Atribuições do coordenador.....	161

Quadro 26 – Nível de intensidade em que são executadas as atividades típicas do cargo de secretário-executivo, nos diversos setores da UFSC, de acordo com os gestores .....	165
Quadro 27 – Comparação entre os cargos de Assistente em Administração, Administrador e Secretário-executivo, no que diz respeito ao nível de classificação, descrição sumária e requisitos de qualificação para ingresso ....	167
Quadro 28 – Compilado das competências essenciais da UFSC na visão dos gestores participantes da pesquisa .....	173
Quadro 29 – Síntese das principais competências que um secretário-executivo da UFSC deve apresentar na visão dos gestores .....	180
Quadro 30 – Síntese das principais competências que um secretário-executivo da UFSC deve apresentar na visão dos ocupantes do cargo.....	182
Quadro 31 - Conhecimentos e/ou habilidades e/ou atitudes a serem aperfeiçoadas e/ou desenvolvidas .....	186
Quadro 32 – Cursos de capacitação oferecidos pela UFSC relacionados às demandas dos secretários-executivos .....	189
Quadro 33 – Síntese das ações gerais e específicas propostas por meio da pesquisa .....	210



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BT – Banco de Talentos  
BU – Biblioteca Universitária  
CAA – Coordenador de Apoio Administrativo  
CBO – Classificação Brasileira de Ocupações  
CCA – Centro de Ciências Agrárias  
CCE – Centro de Comunicação e Expressão  
CCJ – Centro de Ciências Jurídicas  
CD – Cargo de Direção  
CED – Centro de Ciências da Educação  
CFE – Conselho Federal de Educação  
CFH – Centro de Filosofia e Ciências Humanas  
CSE – Centro Socioeconômico  
CTC – Centro Tecnológico  
DCNs - Diretrizes Curriculares Nacionais  
DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas  
DDPP – Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas  
DiM – Divisão de Movimentação  
EAD – Educação a Distância  
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública  
FENASSEC – Federação Nacional das Secretárias e Secretários  
FG – Função Gratificada  
FIES – Fundo de Financiamento Estudantil  
GPC - Gestão por Competências  
GR - Gabinete da Reitoria  
HU – Hospital Universitário  
IES - Instituições de Ensino Superior  
IFES - Instituições Federais de Ensino Superior  
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
MEC - Ministério da Educação  
MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado  
MPDG - Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão  
MTE - Ministério do Trabalho e Emprego  
PAC – Plano Anual de Capacitação  
PCCTAE - Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação  
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional  
PNPD – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal  
PNE – Plano Nacional de Educação

PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração  
PPGAU - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária  
PPGMGA – Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação  
POLEDUC - Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará  
PRAE – Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis  
PRDHS – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social  
PRODEGESP - Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas  
PROEX – Pró-Reitoria de Extensão  
PROPESQ – Pró-Reitoria de Pesquisa  
PUCRCE - Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos  
REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais  
SE - Secretário-Executivo  
SEAD – Secretaria de Educação à Distância  
SEAI – Secretaria de Aperfeiçoamento Institucional  
SECARTE – Secretaria de Cultura e Arte  
SECULT – Secretaria de Cultura  
SEGESP – Secretaria de Gestão de Pessoas  
SESU – Secretaria de Educação Superior  
SINTER – Secretaria de Relações Internacionais  
SODC – Secretaria dos Órgãos Deliberativos Centrais  
STAEs - Servidores Técnico-Administrativos em Educação  
TI – Tecnologia da Informação  
UAB – Universidade Aberta do Brasil  
UFC – Universidade Federal do Ceará  
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina  
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	29
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....	29
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	32
1.3 OBJETIVOS .....	34
1.3.1 Objetivo geral.....	34
1.3.2 Objetivos específicos.....	35
1.4 JUSTIFICATIVA .....	35
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	37
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	39
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA .....	39
2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	46
2.2.1 A Universidade.....	47
2.2.2 Especificidades da gestão universitária .....	54
2.3 GESTÃO DE PESSOAS .....	58
2.3.1 Evolução da gestão de pessoas .....	59
2.3.2 O modelo de gestão de pessoas por competências .....	61
2.3.3 Processos de gestão de pessoas: planejamento estratégico de pessoal.....	66
2.3.4 Gestão de pessoas no serviço público .....	72
2.3.5 Gestão de pessoas nas IFES .....	80
2.4 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO .....	87
2.4.1 Breve histórico da profissão de secretário .....	88
2.4.2 O secretário-executivo no contexto das IFES .....	96
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	107
3.1 TIPO DE ESTUDO .....	107
3.2 UNIVERSO E PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	108
3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	114
3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	116
3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	121
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	123
<b>4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	124

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFSC .....	125
4.2 PLANEJAMENTO DE PESSOAL: PARÂMETROS E PROCEDIMENTOS PARA A SOLICITAÇÃO DE SECRETÁRIOS-EXECUTIVOS POR PARTE DOS SETORES DA UFSC .....	129
4.3 ORGANIZAÇÃO DE PESSOAL: CRITÉRIOS DE ALOCAÇÃO E MOVIMENTAÇÃO DE SECRETÁRIOS-EXECUTIVOS UTILIZADOS PELA PRODEGESP .....	142
4.4 ATRIBUIÇÕES DOS SECRETÁRIOS-EXECUTIVOS: ATIVIDADES QUE PODEM SER DESEMPENHADAS PELOS SECRETÁRIOS-EXECUTIVOS DA UFSC.....	154
4.5 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DA UFSC E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS SECRETÁRIOS-EXECUTIVOS .....	172
<b>4.5.1 Competências essenciais da UFSC.....</b>	172
<b>4.5.2 Competências dos secretários-executivos.....</b>	179
4.6 SÍNTESE DA PESQUISA E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA APRIMORAR OS PROCESSOS DE IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES PELO CARGO DE SECRETÁRIO-EXECUTIVO E DE ALOCAÇÃO DE SECRETÁRIOS-EXECUTIVOS NA UFSC .....	194
<b>4.6.1 Síntese da pesquisa.....</b>	194
<b>4.6.2 Proposição de ações para aprimorar os processos de identificação de necessidades pelo cargo de secretário-executivo e de alocação de secretários-executivos na UFSC.....</b>	203
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS.....</b>	213
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	213
5.2 RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS .....	218
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	219
<b>APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ..</b>	236
<b>APÊNDICE B – Roteiro do questionário aos gestores da UFSC</b>	238
<b>APÊNDICE C – Roteiro do questionário aos secretários-executivos da UFSC .....</b>	243
<b>APÊNDICE D – Roteiro da entrevista semiestruturada aos gestores da PRODEGESP .....</b>	248
<b>APÊNDICE E – Estado do conhecimento da atuação do secretário-executivo em instituições educacionais no primeiro semestre de 2016.....</b>	249
<b>ANEXO A – Ambientes Organizacionais.....</b>	254



## 1 INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo desta dissertação foi dividido em cinco seções. A primeira descreve o contexto da gestão de pessoas no serviço público. A segunda apresenta a problematização do tema em relação ao cargo de secretário-executivo no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A terceira expõe os objetivos geral e específicos pretendidos e a quarta as justificativas para a realização do estudo. Por fim, a quinta apresenta a estrutura dos capítulos da dissertação.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O conceito de administração pública é abrangente e complexo, haja vista a amplitude da literatura e a multiplicidade de abordagens, que fazem com que a expressão ganhe diferentes significados (MATIAS-PEREIRA, 2010; LYNN JUNIOR, 2010). Nesse sentido, Denhardt (1999) diz que, na definição do campo, estão envolvidas questões teóricas profundas. Para o referido autor, em termos gerais, a administração pública trata de gerir a mudança em busca de valores sociais definidos publicamente.

No cenário brasileiro, a Administração Pública Federal compõe-se da Administração Direta e da Administração Indireta. Dentre as categorias de entidades da Administração Indireta, dotadas de personalidade jurídica própria, têm-se as autarquias que, por sua vez, compreendem as Instituições Federais de Ensino Superior - IFES (BRASIL, 1967). As IFES compõem o sistema federal de ensino superior e, dentre as instituições que as integram, estão as universidades (BRASIL, 2006).

As universidades são organizações complexas que apresentam estruturas e processos com elevado grau de complexidade (ETZIONI, 1967). Podem ser consideradas as instituições de estrutura mais complexa da sociedade moderna, do ponto de vista organizacional (PERKINS, 1973), caracterizadas pelas suas burocracias profissionais (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2010; SOUZA, 2010). As rápidas mudanças e crescentes demandas sociais vividas, tais como a expansão da ciência e tecnologia e o aumento de conhecimentos e desenvolvimento de novas descobertas, provocaram tensões entre as instituições de ensino superior e contribuíram para sua complexidade (JIMÉNEZ; MONTERO, 1989).

Assim, o aperfeiçoamento do serviço público prestado pelas IFES, bem como de sua gestão, surgem como uma imposição frente aos

desafios atuais, incluindo a necessidade de transparência nas ações públicas e de revalorização do papel do próprio serviço público junto aos usuários e aos cidadãos (TROSA, 2001). Também, os desafios impostos às universidades públicas fazem com que se busquem também novas alternativas de gestão. No que diz respeito à necessidade de rediscussão da gestão pública e ao aprofundamento das discussões de gestão universitária, especialmente em relação aos modelos de gestão de pessoas, destaca-se a gestão por competências. Esse modelo é, por sua própria natureza, provocador e ampliador de debates, visto que a melhora da gestão organizacional está entre seus principais objetivos (CARVALHO et al, 2009).

De um lado temos a instituição com suas competências essenciais ou *core competencies*, o conjunto de competências mais elevadas no nível organizacional, que diferenciam e são indispensáveis à organização e que garantem a estratégia organizacional, sendo também parte central e fundamental dela (PRAHALAD; HAMEL, 1995; MILLS et al, 2002; FLEURY; FLEURY, 2004). Do outro, temos as pessoas, com suas competências individuais, que podem ser definidas como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização e que pode ou não estar sendo aproveitado por essa organização (DUTRA, 2001; 2002; 2007).

No contexto da Administração Pública Federal, foi por meio do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que a gestão por competências foi inserida. A referida Política está embasada nas “competências, nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento” (MARQUES, 2015, p. 18).

No entanto, a implantação de mudanças na gestão de pessoas em organizações públicas enfrenta barreiras em razão das especificidades do próprio setor. Schikmann (2010, p. 14) sustenta que “a forma como a gestão dos recursos humanos é realizada hoje se deve a um conjunto de características comuns à maioria das organizações públicas e que podem ser evitadas”, por possuir:

- a) Rigidez imposta pela legislação;
- b) Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público;
- c) Pouca ênfase dada ao desempenho das pessoas;
- d) Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho;
- e) Limites à postura inovativa;
- f) Escassos mecanismos de planejamento e reduzida

preocupação com a gestão; g) Rotatividade na ocupação de posições de chefia; h) Gratificações como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial (SCHIKMANN, 2010, p. 14).

Nas IFES, as decisões administrativas são tomadas pelos gestores: reitor, pró-reitores, secretários especiais, diretores acadêmicos e administrativos, dentre outros, que acabam se tornando responsáveis, em grande parte, pelo desempenho dessas instituições (MEYER JR., 2000; SOUZA, 2010). Souza (2010, p. 31) sustenta que, com base em suas pesquisas e sua vivência na área em razão de sua trajetória profissional na gestão universitária nas últimas décadas, é possível afirmar que “na maioria das universidades, não existe a cultura de planejamento e da avaliação”.

Já os Servidores Técnico-Administrativos em Educação (STAEs) das IFES são os responsáveis por, “sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações” (BRASIL, 2005):

I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;

II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino; III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino (BRASIL, 2005).

O ingresso dos STAEs ocorre por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos. Seu Plano de Carreira está estruturado em cinco níveis de classificação - A, B, C, D e E, com quatro níveis de capacitação cada - I, II, III e IV, determinados pela escolaridade e demais requisitos de ingresso. Dentre os cargos de STAEs de nível superior das IFES, representados pela letra E, está o de secretário-executivo (Classificação Brasileira de Ocupações - CBO 2523-05), objeto deste estudo (BRASIL 2005; MTE, 2002).

Assim como a administração pública brasileira, que vem se modificando ao longo dos anos, o perfil do profissional de secretariado executivo têm se transformado desde a regulamentação do exercício da profissão no Brasil, no ano de 1985 (BRASIL, 1985; BRASIL, 1996). Ao deixar de lado os pressupostos do modelo de gestão burocrático (RODIGHERO; GRZYBOVSKI, 2009), o secretário-executivo assume papel de relevância para o aperfeiçoamento da gestão universitária (FERREIRA, 2011; SOUSA, 2014; LEAL, 2014).

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Acredita-se que o secretário-executivo tem visão da organização como um todo, tornando-se assim sua participação nas instituições cada vez maior. Leal (2014) afirma que é ampla a perspectiva de atuação do profissional secretário. Para a mencionada autora, esse profissional “cada vez mais vem adquirindo a capacidade de ler, interpretar, analisar e criticar o ambiente organizacional em que está inserido, assim como as atribuições e responsabilidades que lhe competem”, estando apto a atuar em organizações complexas como as IFES (LEAL, 2014, p. 104).

No âmbito das IFES, o cargo de secretário-executivo foi criado durante o processo de enquadramento previsto no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), instituído pela Lei n.º 7.596, de 10 de abril de 1987 e aprovado pelo Decreto n.º 94.664, de 23 de julho de 1987 (BRASIL, 1987; BRASIL, 1987a). Os STAEs das IFES eram regidos pelo PUCRCE até a instituição do Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) (LEAL, 2014; OLIVEIRA, et al, 2015).

Naquela ocasião, os STAEs das IFES que desempenhavam as funções típicas do profissional de secretariado executivo e que possuíam diploma de nível superior, independentemente da área de conhecimento, foram beneficiados pela Lei n.º 7.377/1985, passando a ocupar o cargo de secretário-executivo por meio da obtenção do registro profissional (LEAL, 2014). Para os efeitos da Lei, é considerado secretário-executivo:

- a) o profissional diplomado no Brasil por Curso Superior de Secretariado, legalmente reconhecido, ou diplomado no exterior por Curso Superior de Secretariado, cujo diploma seja revalidado na forma da lei; (Incluído pela Lei n.º 9.261, de 10.1.1996);
- b) portador de qualquer diploma de nível superior que, na data de início da vigência desta lei, houver comprovado, através de

declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionadas no art. 4º desta lei; (Incluído pela Lei nº 9.261, de 10.1.1996) (BRASIL, 1996).

No entanto, somente após a implantação do PCCTAE é que foi autorizada a realização de concursos públicos para o cargo. O Ministério da Educação (MEC) disponibilizou códigos de vagas que possibilitaram que esses profissionais pudessem atuar também na esfera pública, ocupando vagas nas IFES. De acordo com a Lei n.º 11.091/2005, que regulamenta o PPCTAE, o requisito para ingresso no cargo de secretário-executivo é “Curso Superior em Letras ou Secretário [sic] Executivo Bilíngue” (BRASIL, 2005).

Com o Ofício Circular n.º 015/2005/Coordenação Geral de Gestão de Pessoas/Subsecretaria de Assuntos Administrativos/Secretaria Executiva/Ministério da Educação (MEC, 2005a), acrescenta-se como requisito de qualificação para ingresso no cargo, além da escolaridade, a habilitação profissional (Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985, atualizada pela Lei nº 9.261 de 10 de janeiro de 1996) (BRASIL, 1996; 2005; MEC, 2005a).

Segundo o Ministério da Educação (MEC, 2016), no segundo semestre de 2016 havia 1.690 cargos de secretário-executivo ocupados nas universidades federais. Ainda, de acordo com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, nesse mesmo período, havia 48 secretários-executivos nos institutos federais do país (MPDG, 2016), totalizando, portanto, 1.738 secretários-executivos nas IFES brasileiras.

Dentre as universidades federais que contam com secretários-executivos, está a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Na UFSC, o primeiro concurso público com oferta de vagas para o cargo de secretário-executivo aconteceu no ano de 2008. Ainda, outro concurso com oferta de vagas para esse cargo foi realizado em 2011. Atualmente, há 26 secretários-executivos na UFSC, lotados nos mais diversos setores da Instituição, desde a Administração Central, tal como o Gabinete da Reitoria (GR), até as unidades e subunidades universitárias.

Considerando-se esses quantitativos e, ainda no que tange ao quadro de pessoal das IFES, de acordo com o Art. 4º da Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que 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,

Caberá à Instituição Federal de Ensino avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao Ministério da Educação, se for o caso, o seu redimensionamento, consideradas, entre outras, as seguintes variáveis:

I - demandas institucionais; II - proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários; III - inovações tecnológicas; IV - modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição (BRASIL, 2005).

Dos 3.100 Servidores Técnico-Administrativos da UFSC (UFSC, 2015), apenas 26 são do cargo de secretário-executivo. Criada na Década de 1960, a UFSC hoje já conta com cinco *campi*. A Instituição está entre as melhores universidades do país e da América Latina, tendo alcançado o sexto lugar entre as federais brasileiras no Ranking de Universidades QS: América Latina, edição 2015 (UFSC, 2016).

Tendo em vista o exposto, bem como a necessidade de que as competências dos servidores sejam a base para os subsistemas de gestão de pessoas trazida pelo Decreto n.º 5.707/2006 (BRASIL, 2006; LEAL, 2014), torna-se oportuno investigar de que modo o cargo de secretário-executivo se configura no contexto da UFSC. Assim, a presente pesquisa intenciona responder a seguinte pergunta: *De que maneira se caracteriza o quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo adequado às necessidades da UFSC?* Para responder ao problema de pesquisa, foram definidos os objetivos geral e específicos apresentados na próxima seção.

## 1.3 OBJETIVOS

Visando a elucidar o problema de pesquisa mencionado na seção anterior, foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos da desta pesquisa.

### 1.3.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem por objetivo geral analisar de que maneira se caracteriza o quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo adequado às necessidades da UFSC.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os parâmetros e procedimentos adotados por setores administrativos e acadêmicos da UFSC quando da solicitação de secretários-executivos;
- b) Apontar quais os critérios de alocação de secretários-executivos empregados pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da UFSC;
- c) Compreender quais as competências essenciais da UFSC, na visão dos gestores;
- d) Conhecer quais atividades podem ser desempenhadas por secretários-executivos no âmbito da gestão da UFSC;
- e) Propor ações para aprimorar os processos de identificação de necessidades pelo cargo de secretário-executivo e de alocação de secretários-executivos na UFSC, com base nas atribuições e competências desse profissional e nas competências essenciais da Instituição.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Este estudo se legitima frente aos desafios que as Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras vêm enfrentando, especialmente na última década, com a expansão do ensino superior público. Ainda, o estudo em desenvolvimento de justifica quanto à sua oportunidade, viabilidade e importância (ROESCH, 2005).

Quanto à importância, salienta-se a etapa exploratória de pesquisa, realizada por meio de revisão sistemática, onde foram feitas pesquisas utilizando-se o termo “secretário-executivo” em bases de dados, a fim verificar a inserção do cargo em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Foram utilizadas as seguintes bases: a) Banco de Teses CAPES; b) Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD; c) SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library.

No que diz respeito à primeira, foram encontrados cinco resultados, sendo que apenas um (PINHEIRO, 2012) trata da atuação do secretário-executivo em IFES Brasileiras. Na segunda base, dos 34 resultados encontrados utilizando-se o termo “secretário-executivo”, apenas quatro dizem respeito ao secretário-executivo no contexto das IFES Brasileiras (FERREIRA, 2011; PINHEIRO, 2012; SOUSA, 2014 e LEAL, 2014), sendo que um deles já havia sido encontrado também na primeira base de dados.

Por fim, na terceira base pesquisada, dos 36 resultados encontrados, destacam-se os seguintes, que compreendem a atuação de secretários-executivos em IFES Brasileiras: Leal e Fiates (2013); Pacheco (2013); Leal e Dalmau (2014); Leal, Silva e Dalmau (2014) e Oliveira e Moraes (2014). Foi encontrado, também, estudo de Gianini e Gerardin Junior (2010), porém, o trabalho não trata da atuação do secretário executivo em IFES, mas sim em organizações educacionais.

Ainda, Leal (2014) realizou levantamento bibliográfico em portais de periódicos (Capes, SciELO e Domínio Público) e em revistas científicas que contemplam a área de secretariado executivo (Revista de Gestão e Secretariado; Revista Eletrônica de Ciências Administrativas e Econômicas; Revista Capital Científico; Revista Expectativa e Secretariado Executivo em Revista), que demonstrou que são raros os estudos que tratam dos profissionais de secretariado executivo no âmbito das IFES (BÍSCOLI, 2005; CRUZ, 2008; CUSTÓDIO; FERREIRA; SILVA, 2008; MARTINS; BARTALLO 2010; OLIVEIRA; MINETTI; OLIVEIRA, 2012; SILVA et al, 2013; OLIVEIRA; MORAES, 2013; SOUSA, 2014).

Nesse sentido, salienta-se a importância de se desenvolverem estudos como esse, pois são escassas as pesquisas que tratam dos profissionais de secretariado executivo que atuam no âmbito das IFES Brasileiras. No caso específico das competências secretariais no contexto da UFSC, os únicos estudos prévios encontrados foram os realizados por Leal e Fiates (2013), Leal e Dalmau (2014), Leal e Dalmau (2014a) e Leal (2014).

Do mesmo modo, no que tange à importância do estudo, ressalta-se a necessidade de fortalecimento e consolidação do secretariado como campo científico. Como ciência em construção, o secretariado apresenta limitações que tendem a ser mais facilmente enfrentadas a partir da inquietação do profissional secretário e da realização de estudos científicos que favoreçam sua autonomia e o fortalecimento da identidade intelectual (NONATO JUNIOR, 2009; FERREIRA, 2011; LEAL, 2014).

Destaca-se a aderência do estudo à área de concentração de Gestão Universitária do Programa de Pós-graduação em Administração Universitária (PPGAU) da UFSC, mais precisamente à linha de pesquisa de Gestão Acadêmica e Administrativa, linha para a qual a autora deste estudo foi aceita no ano de 2014. Dentre os objetivos dessa linha de pesquisa está o estudo do processo de gestão de instituições de Ensino Superior públicas, considerando questões no âmbito acadêmico e administrativo, a fim de propor “soluções aos desafios impostos pela

flexibilização da gestão, em ambientes de mudanças contínuas; ferramentas de gestão, sistemas gerenciais e avaliação institucional” (PPGAU, 2016).

O PPGAU tem uma única área de concentração, intitulada “Gestão Universitária”. A mencionada área busca “estudar e aplicar sistemas, modelos, técnicas e políticas para a profissionalização das instituições de educação superior, considerando a complexidade de sua gestão e sua importância para o desenvolvimento da sociedade” (PPGAU, 2017). Durante o ano de 2015, o Programa passou por processo de discussão e reformulação de suas linhas de pesquisa. Atualmente, este trabalho se encaixa na linha de pesquisa de “Políticas Públicas e Sociedade”, que objetiva

analisar as políticas públicas voltadas às Instituições de Educação Superior. Estudar a interface entre as Instituições de Educação Superior e a sociedade. Abrange o estudo da integração e cooperação com outras IES ou organizações, com vistas ao desenvolvimento de soluções inovadoras referentes a produtos, processos e métodos organizacionais aplicados à gestão universitária (PPGAU, 2017).

Por fim, no que tange à oportunidade e viabilidade, a pesquisa é oportuna em decorrência do período em que está sendo desenvolvida, pois o momento atual enseja pesquisas sobre a Administração Pública. No âmbito da UFSC, houve mudança na gestão, com o processo sucessório da gestão da Administração Central da Instituição no ano de 2016, que retornou a gestão de pessoas da UFSC à categoria de pró-reitoria, substituindo a Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP). Ainda, o estudo é viável por não requerer investimentos financeiros consideráveis e pela acessibilidade aos documentos institucionais e sujeitos da pesquisa, visto que o objeto de estudo é a própria Instituição na qual a pesquisadora exerce o cargo de secretária-executiva e estuda.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado em cinco capítulos. Inicialmente são apresentados a contextualização do tema e o problema de pesquisa, os objetivos pretendidos com a realização do trabalho, justificativa da

escolha do tema e estrutura do trabalho. O segundo capítulo é composto pela fundamentação teórica sobre Administração Pública Brasileira, Gestão Universitária, Gestão de Pessoas no Serviço Público e o Profissional de Secretariado Executivo, temas que possibilitaram o delineamento do estudo, com vistas ao alcance dos objetivos. O capítulo seguinte, “Procedimentos Metodológicos”, aborda a metodologia adotada para a consecução do estudo, tendo em vista o objetivo geral da pesquisa: tipo de estudo, universo e participantes da pesquisa, categorias de análise, técnicas de coleta de dados, análise e tratamento dos dados e limitações da pesquisa. O capítulo quatro consiste dos resultados esperados com a realização da pesquisa. Por fim, o capítulo cinco apresenta as considerações finais e recomendações de trabalhos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta as bases teóricas que fundamentam a presente pesquisa, constituindo-se de etapa que tem o propósito de contribuir para a compreensão do contexto do tema em estudo e, por conseguinte, dar suporte para viabilizar o alcance dos objetivos propostos. Nesse sentido, são abordados os seguintes temas: 2.1 Administração Pública Brasileira; 2.2 Gestão Universitária; 2.3 Gestão de Pessoas; 2.4 O Profissional de Secretariado Executivo.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

O Estado e a administração pública brasileira, com suas especificidades próprias que os caracterizam, situam-se em cenário de inquietude, tanto pela influência de novos paradigmas de gestão, quanto por crescentes pressões e reivindicações advindas de diferentes setores da sociedade. Clama-se por um serviço público profissional, eficiente e transparente, que possa oferecer mais, melhores e diferenciados bens e serviços públicos e o melhor atendimento das necessidades dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1998; BERGUE, 2010; 2011; MOTTA 2013).

O conceito de administração pública é abrangente e complexo, haja vista a amplitude da literatura e a multiplicidade de abordagens, que fazem com que a expressão ganhe diferentes significados (MATIAS-PEREIRA, 2010; LYNN JUNIOR, 2010). Para Denhardt (1999), em termos gerais, a administração pública trata de gerir a mudança em busca de valores sociais definidos publicamente. No cenário brasileiro, a Administração Pública Federal Brasileira compreende (BRASIL, 1967):

I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria: a) Autarquias; b) Empresas Públicas; c) Sociedades de Economia Mista; d) Fundações públicas (BRASIL, 1967).

Bergue (2011) sustenta que as abordagens envolvendo as questões de Estado e de Administração Pública Brasileira vinculam-se, historicamente e estreitamente, ao campo das ciências jurídicas. Nesse sentido, Di Pietro (2013) sustenta que a expressão “administração pública” pode ter um sentido subjetivo e um sentido objetivo:

a) em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa;

b) em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo (DI PIETRO, 2013, p. 50).

É por meio da administração pública que o Estado viabiliza seus propósitos. Sendo assim, ela se direciona para a sociedade e para o interesse público, estando orientada, como um processo, para a função gerencial de administrar a coisa pública. No contexto brasileiro, os objetivos fundamentais da República, elencados no Art. 3º da Constituição Federal (BRASIL, 1988) constituem-se de:

I – construir uma sociedade livre, justa e solidária;  
II – garantir o desenvolvimento nacional; III – erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; IV – promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (BRASIL, 1988).

Assim, destaca-se a atuação dos agentes públicos, por meio dos quais a administração pública poderá alcançar seus níveis desejados de desempenho (BERGUE, 2010). Apesar de preservar os elementos fundamentais de sua essência, a administração pública tem transformado, aos ciclos, o desenho de suas estruturas e processos. No entanto, os novos modelos que vêm surgindo nas recentes reformas da administração pública não são modelos de ruptura, pois preservam características de modelos anteriores (SECCHI, 2009; BERGUE, 2011).

No que diz respeito à organização pública (estrutura), que é carregada pelo conteúdo da administração pública, sendo que diferentes organizações públicas são distintas em aspectos de finalidade e se assemelham em termos de fundamentos de seus sistemas de gestão, Bergue (2011, p. 22), com base em Ramió (1999), apresenta descrição que caracteriza essas estruturas.

a) a organização pública é uma organização complexa. Não pela dimensão ou pelo tamanho, mas pela diversidade funcional e estrutural; b) há profunda interdependência entre política e administração, em qualquer dos níveis organizacionais; c) não existe correlação direta entre as atividades da administração pública e o aporte de recursos orçamentários e financeiros. Isso impacta na dificuldade de medir a eficiência ou o rendimento da ação administrativa. Além disso, a definição dos parâmetros de resultados subordinam-se à intensa ingerência política; **d) a dinâmica organizacional está fortemente limitada pelos padrões normativos, notadamente no que diz respeito à gestão de recursos humanos;** [...] f) é difícil identificar com precisão o produto da ação governamental e construir indicadores para medir eficiência e eficácia da produção da administração pública; g) em face das múltiplas funções que perfazem a administração pública, coexistem diferentes categorias profissionais, que requerem diferentes processos e estruturas (BERGUE, 2011, p. 22, grifo nosso).

Isto posto, compreende-se que o Estado é uma organização que se encontra em constante transformação. Em seu contínuo processo de redefinição - formas e fronteiras de atuação – necessita adaptar-se às transformações, às novas condições impostas pelo ambiente. Nesse sentido, além de repensar seus objetivos institucionais, deve refletir acerca da necessidade de transformações em seus processos de gestão pública, que culminará em mudanças na ordenação das estruturas, processos e desempenho de seus aparelhos (BERGUE, 2010).

Nesse sentido, este trabalho trata a administração pública como uma organização complexa (Ramió, 1999), orientada ao interesse público e que está em constante transformação (BERGUE, 2010). Portanto, considera que as reformas da administração pública devem apresentar novos paradigmas de gestão, observando-se as limitações impostas por lei, a fim de atender às demandas advindas dos diversos setores da sociedade.

A organização da administração pública no Brasil percorreu significativas transformações desde o período colonial. Sendo o Estado

uma organização em constante transformação, a Reforma do Estado “constitui processo complexo que envolve fundamentalmente a mudança de seu papel e de seus propósitos institucionais em relação à sociedade civil” (BERGUE, 2010, p. 183).

A experiência de reforma não deve ser avaliada em termos de sucesso ou insucesso absoluto, visto que todas as reformas que geraram efeitos legais e administrativos incorporaram instrumentos que vieram se agregar às práticas vigentes (LUSTOSA DA COSTA, 2008). De acordo com Zwick (2012), ao se fazer um resgate histórico da administração pública brasileira, verificam-se três principais modelos gerenciais hegemônicos ao longo do tempo: o patrimonialismo, a burocracia e o gerencialismo.

Esses paradigmas de gestão pública (patrimonialismo, burocracia e gerencialismo) possuem atributos distintos e sugerem uma sucessão de fases de desenvolvimento na administração pública brasileira. Entretanto, por meio da análise de comportamentos de agentes públicos, por exemplo, observa-se que eles se sobrepõem em diversas situações da realidade pública brasileira atual (BERGUE 2010).

No que diz respeito ao patrimonialismo, modelo que prevaleceu no período do Brasil Colônia, Império e na República Velha, Costa e Costa (2016) defendem que, na visão de diversos estudiosos, o patrimonialismo exprimiria a perfeita oposição do ideal de impessoalidade presente no conceito do moderno Estado brasileiro. Como característica mais proeminente na descrição desse paradigma na administração pública, destaca-se a dificuldade que alguns gestores têm de estabelecer limites entre a propriedade pública e a propriedade privada, sendo que, por vezes, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano. Dessa forma, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração (MARE, 1995; BERGUE, 2010; COSTA; COSTA, 2016).

No que se refere especialmente aos recursos humanos, Bergue (2010, p. 186) apresenta traços característicos marcantes da perspectiva patrimonialista de gestão pública, “que se traduzem em ações sutis, capazes de refletir valores ou crenças pessoais do dirigente”, a saber:

A propriedade pública confundindo-se com a propriedade privada do administrador; O aparelho administrativo do Estado como extensão do poder do dirigente; A tendência ao nepotismo [...]; Os cargos, especialmente os comissionados, são considerados feudos passíveis de distribuição na

forma de reconhecimento pessoal ou como moeda (BERGUE, 2010, p.186).

Quanto ao segundo paradigma, o modelo burocrático, instaurado no Governo Vargas, surgiu para substituir a administração patrimonialista, por meio da racionalização dos processos e do combate às práticas patrimonialistas, sendo a preocupação com a eficiência organizacional central no mencionado modelo (BRESSER-PEREIRA, 1998; SECCHI, 2009; ZWICK, 2012). Como atributos gerais associados ao modelo, têm-se: a eficiência, a impessoalidade, o formalismo, a profissionalização e os controles administrativos (MARE, 1995; BERGUE, 2010).

Bergue (2010, p. 187) sustenta que a administração burocrática é um paradigma organizacional que se associa conceitualmente à burocracia weberiana, visto que privilegia, em nome da eficiência, um arranjo mecanicista formal. Para o autor, seria a tradução, em termos mais amplos, da doutrina taylorista-fordista “de divisão e especialização intelectual e operacional do trabalho, padronização e formalização de procedimentos, entre outros”.

Ainda, as organizações burocráticas são também caracterizadas por sua estrutura piramidal de poder. Nelas, ocorre a divisão do trabalho e a explicitação das relações de autoridade, sendo que a hierarquia é traduzida pelo princípio da unidade de comando, que centraliza as decisões, de tal forma que cada pessoa tenha apenas um chefe (BRESSER-PEREIRA, 1998; DENHARDT, 2012).

Nesse sentido, destaca-se a visão de Secchi (2009), ao ressaltar que a desconfiança geral com relação à natureza humana está implícita a esse modelo, seja nos administradores públicos (SECCHI, 2009), bem como nos cidadãos que a eles dirigem demandas (MARE, 1995), que é evidenciada por meio do controle procedimental de tarefas e reiteradas preocupações com a imparcialidade no trato pessoal (SECCHI, 2009).

No modelo burocrático de administração pública, o controle passo-a-passo e rígido dos processos administrativos volta-se, por exemplo, para a administração de pessoal, visando evitar a corrupção e o nepotismo, por meio de administradores profissionais especializados (MARE, 1995; LUSTOSA DA COSTA, 2008). Bergue (2010) ressalta que, no que diz respeito ao quadro administrativo na burocracia weberiana, os cargos que o integram e as pessoas nele investidas têm competências funcionais fixas.

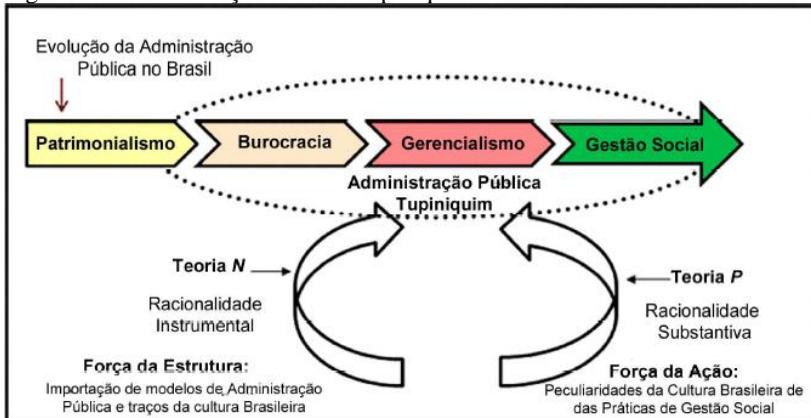
Por fim, quanto ao terceiro, a crise fiscal da década de 1970 originou diversos esforços para se produzir um governo que funcionasse

melhor e custasse menos (DENHARDT, 2012). A administração pública gerencial (*New Public Management* – Nova Gestão Pública) surge como uma espécie de terceiro estágio do percurso evolutivo da administração pública, tendo como traço central a acentuada ênfase nos resultados: adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços (MOTTA, 2013).

Bresser-Pereira (1998) afirma que a administração pública gerencial está fundamentada em uma concepção de Estado e de sociedade democrática e plural. O autor sustenta que esse paradigma parte da hipótese de que se alcançou determinado nível cultural e político no qual os modelos anteriormente citados já não servem, sendo possível “desenvolver estratégias administrativas baseadas na ampla delegação de autoridade e na cobrança *a posteriori* de resultados” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 9).

Contudo, considerando-se a especificidade da administração pública brasileira, Zwick et al (2012) defendem proposta chamada de administração pública tupiniquim, apresentada na Figura 1, na qual a concepção gerencialista foi “tropicalizada” em função de suas particularidades.

Figura 1 – Administração Pública Tupiniquim



Fonte: Zwick et al (2012, p. 295)

Para Zwick et al (2012), características culturais, tais como o autoritarismo, o personalismo e o coronelismo, influenciaram o modelo gerencial, fazendo com que o modelo não se desenvolvesse plenamente no Brasil, sendo relativizado em sua aplicação prática. Assim sendo, tornou-se uma hibridização de diversos modelos de gestão, havendo

uma mescla dos três principais paradigmas, à qual é adicionado o paradigma social, e que são “somados às demais características existentes na realidade do país, de modo a se formar uma configuração de gestão tipicamente brasileira” (ZWICK et al, 2012, p. 286).

Assim, os autores consideram que, no contexto brasileiro, a administração pública gerencial, ou nova administração pública, na prática, não é a “replicação pura e simples” do que foi adotado no âmbito internacional. As adaptações que o modelo sofreu aos “moldes tupiniquins” lhe conferiram formas próprias, instituindo-se um novo modelo de gerir a coisa pública, mais flexibilizado, que “absorve elementos de vários modelos e experiências ao longo da história no Brasil e no exterior” (ZWICK et al, 2012, p. 295).

Contraopondo-se ao apresentado até este momento, Lustosa da Costa (2010) propõe periodização da história da administração pública brasileira em sete períodos, desde a transferência da Corte portuguesa para o Rio de Janeiro até o advento do governo petista, em 2003, que se constituem de “períodos marcados por transformações institucionais, caracterizados por acidentes históricos ou marcos já consagrados pela historiografia”. Os sete períodos são:

1808 a 1840: a construção do Estado nacional;  
 1840 a 1889: o Estado monárquico-  
 “representativo”; 1889 a 1930: o Estado na  
 Primeira República; 1930 a 1945: a  
 “burocratização” do Estado Nacional; 1945 a  
 1964: o Estado nacional-desenvolvimentista; 1964  
 a 1989: o Estado e a modernização autoritária;  
 1990 a 2002: o Estado na era do gerencialismo.  
 (LUSTOSA DA COSTA; COSTA, 2016, p. 225).

Como alternativa à velha administração pública e à nova gestão pública, Denhardt e Denhardt (2007) caracterizam o chamado Novo Serviço Público, influenciado pela teoria política democrática e em abordagens alternativas à gestão e ao *design* organizacional, que têm origem numa tradução mais humanística da teoria da administração pública. Para os autores, são dois os temas que respaldam o novo serviço público: a) promoção da dignidade e do valor do novo serviço público; e b) reiterar os valores da democracia, da cidadania e do interesse público como importantes valores da administração pública (DENHARDT; DENHARDT, 2007; DENHARDT, 2012).

Nesse sentido, Denhardt e Denhardt (2007) elaboram sete princípios-chave para o novo serviço público, são eles: a) Servir

cidadãos, não consumidores; b) Perseguir o interesse público; c) Dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo; d) Pensar estrategicamente, agir democraticamente; e) Reconhecer que a *accountability* (prestação de contas, em tradução livre) não é simples; f) Servir em vez de dirigir; g) Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade (DENHARDT; DENHARDT, 2007; DENHARDT, 2012).

Essa nova proposta de gestão que, gradativamente, começa a se estabelecer no âmbito da administração pública constrói-se sobre a ideia do interesse público e de administradores públicos a serviço e plenamente envolvidos com os cidadãos (DENHARDT, 2012, p. 276).

Contrariamente à nova gestão pública, construída sobre conceitos econômicos como maximização do autointeresse, o novo serviço público é construído sobre a ideia do interesse público, a ideia de administradores públicos a serviço dos cidadãos e, na verdade, totalmente engajados àqueles que o servem. Dessa maneira, o novo serviço público – que opera no contexto de uma governança democrática em rede – oferece uma visão brilhante e poderosa para os administradores públicos de hoje e do futuro.

Por fim, Denhardt (2012) defende que sejam comparadas as teorias formais de organização pública, desenvolvidas por teóricos e profissionais, com nossas próprias teorias implícitas (perspectivas), fazendo-se as adaptações necessárias, a fim de que se possa compreender melhor o mundo organizacional em que se vive. Nesse sentido, e considerando-se o resgate histórico da administração pública brasileira, torna-se relevante, tendo em vista o cenário da pesquisa, que seja ponderado o contexto da gestão universitária no Brasil, a fim de compreender as especificidades das Instituições Universitárias.

## 2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A gestão universitária caracteriza-se por ser temática que compreende variada bibliografia, apesar de merecer ainda estudos profundos, dada a relevância da área. Nesta primeira seção, são abordados, inicialmente, aspectos relativos à origem das universidades, concepções de universidade e elementos da educação superior brasileira. Na sequência, são discutidas questões referentes ao contexto das

universidades, especialmente no que tange à complexidade e especificidades que caracterizam a gestão dessas instituições.

### 2.2.1 A Universidade

As universidades, Instituições de Ensino Superior (IES) públicas ou privadas, são concebidas de diferentes formas pelos autores que estudam a temática. Apesar de ser um tema bastante pesquisado e debatido, as informações sobre as condições e o local de surgimento dessas instituições diferem, tornando-se complexo determinar com exatidão qual foi, de fato, a primeira instituição criada. Segundo Charle e Verger (1996), as primeiras Universidades que se têm registros surgiram no Século XIII, no continente europeu. Pode-se afirmar que são contemporâneas as universidades de Paris, Bolonha, Salamanca e Oxford (CHARLE; VERGER, 1996).

Dentre as concepções de universidade, Wanderley (2003, p. 11) defende que a universidade “é um dos lugares privilegiados para conhecer a cultura universal e as várias ciências, para criar e divulgar o saber, mas deve buscar uma identidade própria e uma adequação à realidade nacional”. Nesse sentido, Chauí (2003) reconhece a universidade como uma instituição social, que representa de modo imparcial a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo.

No que concerne aos objetivos e funções da universidade, bem como sua estrutura e organização, suas finalidades básicas são o ensino, a pesquisa e a extensão (WANDERLEY, 2003). Vahl (1991) relata que

a organização universitária tem se caracterizado como um agrupamento de indivíduos, submetidos a regras e a uma estrutura de posição que define as relações entre eles. Estas regras e estruturas, definidas de forma deliberada e intencional, visam a atingir certas finalidades (objetivos), que correspondem à sua **razão de ser** (VAHL, 1991, p. 111).

Já, para o Estado brasileiro, as universidades são “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (BRASIL, 1996a), que se caracterizam pelo seguinte:

I- produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral (BRASIL, 1996a).

As universidades brasileiras sofreram modificações, tanto na esfera acadêmica como na administrativa, com a Reforma Universitária de 1968. Tendo seus princípios fundamentais inspirados no sistema norte americano, a reforma implantada por meio da Lei n.º 5.540/68, que fixou “normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média”, extinguiu a cátedra e instituiu a departamentalização, assumindo novas estruturas, por meio de órgãos superiores (Conselhos Superiores, Reitoria e Pró-reitorias) e setoriais (Centros e Departamentos) (BRASIL, 1968).

Quanto às universidades públicas, elas gozam, na forma da lei, de “estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo poder público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal” (BRASIL, 1996a). A forma jurídica tradicional de organização de universidades federais, desde as primeiras implantadas no país, foi a Autarquia (VAHL, 1991). No exercício da sua autonomia, estão entre as atribuições asseguradas às universidades públicas:

I – propor o seu quadro de pessoal docente, técnico e administrativo, assim como um plano de cargos e salários, atendidas as normas gerais pertinentes e os recursos disponíveis; II – elaborar o regulamento de seu pessoal em conformidade com as normas gerais concernentes; [...] (BRASIL, 1996a).

Para Santos e Almeida Filho (2008, p. 101), a universidade pública tem como especificidade, enquanto bem público, “em ser ela a instituição que liga o presente ao médio e longo prazo pelos conhecimentos e pela formação que produz e pelo espaço público privilegiado de discussão aberta e crítica que constitui”. Chauí (2003) argumenta que, desde seu nascimento, ela sempre foi uma instituição social, cuja legitimidade fundamentou-se na conquista da ideia de

autonomia do saber em face da religião e do Estado. As ideias de democracia e redemocratização do saber tornaram-se inerentes à universidade como instituição social. Suas mudanças condizem com as transformações sociais, econômicas e políticas e, quando em um Estado republicano e democrático, é presumível que exista como instituição social diferenciada e autônoma (CHAUI, 2003).

As universidades públicas brasileiras são instituições que compõem o sistema de educação superior brasileiro. Vahl (1991) versa sobre o início do ensino superior no Brasil, que, para vários autores, ocorreu oficialmente com a chegada da Família Real Portuguesa ao Brasil, no ano de 1808. De lá para cá, diversas Escolas, Universidades e Instituições de Ensino Superior em geral foram criadas e numerosas vêm sendo as modificações ocorridas no contexto do ensino superior no Brasil.

Destacam-se, como marcos da educação no Brasil: a) 1930: criação do Ministério da Educação e Saúde Pública (nome à época); b) 1961: aprovação e promulgação da primeira Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação Nacional que, por sua vez, criou o Conselho Federal de Educação – CFE; c) Janeiro de 1966: criação e instalação do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras; d) Novembro de 1966: Decreto-Lei n.º 53: fixou princípios e normas de organização para as universidades federais (complementado pelo Decreto-Lei n.º 252/66) (VAHL, 1991).

Ainda, no que diz respeito ao contexto brasileiro, a Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estabelece as atuais diretrizes e bases da educação nacional, abrangendo o ensino superior e, conseqüentemente, as universidades (BRASIL, 1996a). O Quadro 1 apresenta as finalidades da educação superior, segundo a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) (BRASIL, 1996a).

Quadro 1 - Finalidades da educação superior

(continua)

<b>FINALIDADES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR</b>
I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;

(conclusão)

<b>FINALIDADES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR</b>
III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição;
VIII - atuar em favor da universalização e do aprimoramento da educação básica, mediante a formação e a capacitação de profissionais, a realização de pesquisas pedagógicas e o desenvolvimento de atividades de extensão que aproximem os dois níveis escolares.

Fonte: Brasil (1996).

O ensino superior brasileiro passou por diversas transformações, especialmente nas últimas décadas, com consideráveis mudanças que possibilitaram maiores oportunidades de acesso e permanência. Nesse sentido, destacam-se políticas públicas destinadas ao ensino superior, tais como: o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras – REUNI; o Programa Universidade para Todos - PROUNI; a Universidade Aberta do Brasil - UAB; o Fundo de Financiamento Estudantil - FIES e a criação de Institutos Federais (SOUZA, 2009).

No contexto das universidades públicas, ressalta-se o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI), instituído pelo Decreto nº. 6.096, de 24 de abril de 2007. O Programa teve como objetivo

criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da

estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais (BRASIL, 2007).

O Quadro 2 apresenta as diretrizes do Programa lançado pelo MEC, o qual fez parte do Plano de Desenvolvimento da Educação (MEC, 2007).

Quadro 2 – Diretrizes do REUNI

<b>DIRETRIZES DO REUNI</b>
I - redução das taxas de evasão, ocupação de vagas ociosas e aumento de vagas de ingresso, especialmente no período noturno;
II - ampliação da mobilidade estudantil, com a implantação de regimes curriculares e sistemas de títulos que possibilitem a construção de itinerários formativos, mediante o aproveitamento de créditos e a circulação de estudantes entre instituições, cursos e programas de educação superior;
III - revisão da estrutura acadêmica, com reorganização dos cursos de graduação e atualização de metodologias de ensino-aprendizagem, buscando a constante elevação da qualidade;
IV - diversificação das modalidades de graduação, preferencialmente não voltadas à profissionalização precoce e especializada;
V - ampliação de políticas de inclusão e assistência estudantil; e
VI - articulação da graduação com a pós-graduação e da educação superior com a educação básica.

Fonte: BRASIL (2007).

Considerando-se o término do Programa no ano de 2012, quanto aos resultados do REUNI, o Ministério da Educação aponta que,

[...] Após o diagnóstico realizado sobre a expansão e considerando, sobretudo, a opinião de reitores e de estudantes, a expansão das Universidades federais, ocorrida nos últimos 10 anos, foi, sem dúvida alguma, uma das mais importantes políticas públicas do governo federal para o país. Alicerçado em princípios como a democratização e a inclusão, o programa de expansão, notadamente o REUNI, contribuiu para a configuração de uma nova realidade da educação superior no país, principalmente pela implantação de novas Universidades, novos *campi* universitários e aumento no número de matrículas. Também cabe destaque para a forte interiorização

das IFES, com significativa contribuição para o desenvolvimento das regiões, iniciando um processo de diminuição das assimetrias regionais existentes no país (MEC, 2012, p. 38).

No entanto, apesar dos resultados positivos do Programa elencados pelo Ministério da Educação, Costa, Costa e Barbosa (2013) evidenciam, considerando-se o cenário nacional, a necessidade de foco nas ações no acesso e permanência dos alunos carentes, sempre prezando por uma educação de boa qualidade. Ainda, ponderando-se a conjuntura nacional, os referidos autores falam sobre o impasse entre a criação de cursos novos e o aumento de vagas nos cursos existentes, visto que se observa tendência para a criação de cursos novos nas universidades, porém, existe também a demanda por novas vagas em cursos já existentes de áreas em que há carência de profissionais no país (COSTA; COSTA; BARBOSA, 2013).

Nessa perspectiva, Costa, Costa e Barbosa (2013) aconselham a criação do Reuni Dois, ou seja, a continuidade do Programa de Apoio a Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, sugerindo, inclusive, que seja transformado em política permanente. Para os autores, seria um importante passo rumo à democratização da educação superior brasileira, um dos principais pilares rumo ao desenvolvimento do país por meio da educação.

No que tange às políticas públicas educacionais, o Plano Nacional de Educação (PNE) determina diretrizes, metas e estratégias para a política educacional dos próximos dez anos. O atual Plano (2014-2024) traz quatro grupos de metas, dos quais se destaca o último, que se refere ao ensino superior, que, em geral, é de responsabilidade dos governos federal e estaduais, o que não desobriga os municípios. Sendo assim, a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios devem participar da concepção das metas sobre o ensino superior nos planos municipais e estaduais, vinculadas ao PNE (MEC, 2014).

Meta 12: elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% (cinquenta por cento) e a taxa líquida para 33% (trinta e três por cento) da população de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) anos, assegurada a qualidade da oferta e expansão para, pelo menos, 40% (quarenta por cento) das novas matrículas, no segmento público.

Meta 13: elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do

corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior para 75% (setenta e cinco por cento), sendo, do total, no mínimo, 35% (trinta e cinco por cento) doutores.

Meta 14: elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação stricto sensu, de modo a atingir a titulação anual de 60.000 (sessenta mil) mestres e 25.000 (vinte e cinco mil) doutores (MEC, 2014).

Destacam-se, dentre as estratégias prioritárias estabelecidas no PNE 2012-2024 para o cumprimento da Meta 12, a estratégia 12.1, que visa

**otimizar a capacidade** instalada da estrutura física e **de recursos humanos das instituições públicas de educação superior**, mediante ações planejadas e coordenadas, de forma a ampliar e interiorizar o acesso à graduação (MEC, 2014, grifo nosso)

O referido Plano idealiza a democratização do acesso à educação superior, com inclusão e bom nível de qualidade. O acesso à educação superior vem sendo ampliado no Brasil, porém ainda está longe de alcançar as taxas dos países desenvolvidos e até mesmo de grande parte dos países da América Latina (MEC, 2014). O Censo da educação superior 2013 revela que apenas 12,6%, do total das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras são instituições públicas. Dentre elas, as universidades representam apenas 8,2% das IES, porém concentram 53,4% das matrículas (MEC, 2015).

Contemplando o exposto acerca do ensino superior, em particular com relação às universidades, Meyer Júnior e Lopes (2015) sustentam que não existem teorias prontas para ser aplicadas ao ambiente universitário. As características especiais dessas instituições, que as diferenciam de outros tipos de organização, criam uma realidade que funciona de forma diferenciada, o que demandaria abordagens próprias, as quais ainda não estariam disponíveis (MEYER JÚNIOR; LOPES, 2015).

Sendo assim, os autores supracitados sugerem que os gestores universitários ajustem métodos, abordagens e práticas das teorias tradicionais às especificidades das organizações acadêmicas (MEYER JÚNIOR; LOPES, 2015). Portanto, considerando-se a inexistência de uma teoria pronta e consolidada de gestão universitária, apenas modelos

fragmentados (SOUZA, 2010; ANDRIGUETTO JÚNIOR, 2011; MEYER JÚNIOR; LOPES, 2015), torna-se relevante a análise das características das instituições universitárias, a fim de conhecer as especificidades e fatores relevantes.

## 2.2.2 Especificidades da gestão universitária

As instituições acadêmicas estão dentre as mais complexas organizações sociais. Souza (2010) ressalta, dentre os fatores relevantes de gestão no contexto da universidade, a flexibilidade organizacional. A fim de preservar a autonomia acadêmica, por meio de estruturas próprias e até diferenciadas,

o caráter flexível e descentralizado assegura também a integração e consistência das atividades acadêmicas. Tais estruturas devem assegurar um caráter participativo dos servidores docentes, técnico-administrativos e dos estudantes. A excelência acadêmica da universidade é possível com a dedicação de docentes, técnicos e estudantes, tendo estes, liberdade para questionar e alterar práticas, convicções e valores da instituição. Assim, a aprendizagem e a inovação contínuas são valores básicos da universidade, sem as quais não se poderá avançar quantitativamente e qualitativamente (SOUZA, 2010, p. 38).

Com relação à gestão acadêmica das universidades, Andriguetto Júnior et al (2011, p. 146) sustentam que ela é amadora e que o setor acadêmico se constitui em “área nebulosa e ainda pouco conhecida por aqueles que a administram”. Quanto à relevância das estratégias para a gestão acadêmica de universidades, defendem que são inquestionáveis, porém, que existe lacuna entre o discurso e a prática, que decorre, em grande parte, do tratamento inadequado das especificidades da administração universitária, por parte de seus gestores (ANDRIGUETTO JÚNIOR, 2011), e pela inexistência de uma teoria consolidada de gestão universitária, apenas modelos fragmentados (ANDRIGUETTO JÚNIOR, 2011; SOUZA, 2010).

Andriguetto Júnior et al (2011) evidenciam que se pode observar tendência de a gestão acadêmica seguir as determinações e o discurso da administração superior, os quais seriam centrados em planos e metas,

com ênfase na eficiência organizacional, mas baseados em modelos gerenciais de origem empresarial, prática considerada inadequada (MEYER JÚNIOR; LOPES, 2015). Quando aplicados à gestão acadêmica, esses modelos não teriam bons resultados, visto que seus princípios e premissas não se adequam à realidade complexa e às especificidades das instituições universitárias (ANDRIGUETTO JÚNIOR, 2011).

Meyer Júnior e Lopes (2015) falam sobre a incompatibilidade entre a racionalidade implícita em abordagens gerenciais tradicionais e as características peculiares e únicas dessas instituições. Para os autores, as abordagens gerenciais empresariais têm

[...] o foco excessivo na eficiência e, portanto, em elementos mensuráveis, consequência de uma cultura manageralista, predominante na literatura da área da Administração e disseminada no mundo capitalista. Essa cultura privilegia essencialmente a racionalidade econômica e idolatra o mercado, em detrimento de valores igualmente importantes que permeiam a vida acadêmica e que estão implícitos em sua missão: promover o conhecimento e a aprendizagem inspirados em princípios éticos, visando à formação de pessoas, preparando-as para a vida em sociedade. Esses valores não podem ser negligenciados, sob pena das universidades abandonarem sua principal missão e essência (MEYER JÚNIOR; LOPES, 2015, p. 41).

O Quadro 3, elaborado com base em Souza (2010), apresenta características das Instituições Universitárias, destacando fatores relevantes de Gestão Universitária. Características como ambiguidade dos objetivos, tecnologia indefinida, grupos de interesse, poder compartilhado e a imensurabilidade do valor agregado contribuem para a complexidade organizacional das universidades e constituem barreiras às práticas gerenciais tradicionais (SOUZA; 2010; MEYER JÚNIOR; LOPES, 2015).

Quadro 3 – Características das Instituições Universitárias e fatores relevantes de Gestão Universitária

(continua)

<b>Características das Instituições Universitárias</b>	<b>Fatores relevantes de Gestão Universitária</b>
<p>- Ambiguidade de objetivos: os objetivos são vagos, incertos, difusos e até conflituosos entre si; os gestores universitários não planejam, mas, sim, ligam problemas com soluções preexistentes.</p>	<p>- Planejamento estratégico entendido como um instrumento dinâmico e flexível.</p>
<p>- Existência de duas estruturas paralelas, que são, com frequência, fonte de conflitos: 1. Estrutura acadêmica, fragmentada e descentralizada, em que as decisões são diluídas em órgãos colegiados –decisões de baixo para cima; e 2. Estrutura administrativa, mecanizada – decisões de cima para baixo.</p> <p>- A pressão política e a barganha pelos interesses dos grupos ultrapassam os limites da autoridade formal. As decisões são proteladas, não são definitivas; participação temporária da comunidade universitária nas decisões. Prevalece a negociação.</p> <p>- Elevada autonomia baseada no profissionalismo, especialização, tradição e natureza das atividades. Os profissionais administram seu próprio trabalho (autoridade profissional); controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam. Não se submetem ao processo hierarquizado da burocracia.</p> <p>- Os técnicos tendem a administrar com menor influência (maior equilíbrio). As mudanças dos gestores são frequentes.</p>	<p>- Flexibilidade organizacional;</p> <p>- Sistema de gestão fundamentado nas competências;</p> <p>- Valorização dos docentes, técnicos e estudantes.</p>
<p>- Os resultados do trabalho profissional não podem ser facilmente medidos e, com isso, não se prestam às padronizações – dificuldade de avaliar o alcance dos objetivos.</p>	<p>- Avaliação institucional integrada ao planejamento estratégico.</p>

(conclusão)

Características das Instituições Universitárias	Fatores relevantes de Gestão Universitária
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A tecnologia utilizada é difusa, dificultando o estabelecimento de rotinas, prevalecendo assim o atendimento diferenciado às diversas demandas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de informação e de conhecimento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vulnerabilidade ambiental:</li> <li>- As mudanças ocorrem com reações e crises, provocadas normalmente, por interesses de grupos externos.</li> <li>- As universidades situam-se num ponto de um <i>continuum</i> entre autonomia e pressão do ambiente externo, o que pode afetar os processos organizacionais da gestão universitária.</li> <li>- Possibilidade de participação externa nas decisões da universidade.</li> <li>- Influências de organismos e instituições nacionais e internacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento com a Sociedade/comunidade;</li> <li>- Relacionamento com o governo, sindicatos e entidades;</li> <li>- Relacionamento com outros organismos e entidades nacionais e internacionais.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Souza (2010)

Considerando-se o exposto no Quadro 3, no que diz respeito à melhoria da administração universitária, Pacheco et al (2013) sustentam que, quanto às funções administrativas de Fayol - previsão, organização, comando, coordenação e controle, a principal recomendação para melhoria da gestão na universidade passa pela profissionalização dessa gestão, destacando a fragilidade do planejamento, bem como seu distanciamento dos aspectos centrais que as teorias administrativas evidenciam como um processo ideal. Dentre as recomendações para a mudança desse cenário, têm-se: a necessidade de diagnóstico organizacional, de mapeamento completo dos processos; de definição de requisitos para desempenho de cargos e funções e de redesenho de programa de capacitação, dentre outros (PACHECO et al, 2013).

Meyer Júnior e Lopes (2015, p. 41) reafirmam que um dos maiores desafios dos gestores universitários é “a adoção de uma gestão que envolva múltiplas variáveis decorrentes de sua complexidade, em especial aquelas de caráter subjetivo e de difícil mensuração”, combinando, em suas práticas “arte e ciência, racionalidade e intuição, criatividade e inovação, com coragem e sensibilidade”. Dessa forma, os gestores universitários poderão tomar boas decisões, as quais não

estarão necessariamente respaldadas nos modelos racionais de gestão, importados do setor empresarial (MEYER JÚNIOR; LOPES, 2015).

Por fim, Meyer Júnior e Lopes (2015) ratificam os esforços que têm sido feitos para identificar as características e especificidades das Instituições Universitárias, analisando-as como sistema político (BALDRIDGE, 1971), anarquia organizada (COHEN; MARCH, 1974), sistema frouxamente articulado (WEICK, 1976) e burocracias profissionais (MINTZBERG, 1994). Os autores citam Keller (1983), reconhecendo que a afirmação do autor, ainda lá na década de 1980, de que a teoria da gestão universitária está em formação, com base em novos e confiáveis estudos científicos e em boas práticas de gestão nas IES continua pertinente (KELLER, 1983; MEYER JÚNIOR; LOPES, 2015).

Isto posto, dentre os desafios administrativos a serem enfrentados pelos gestores dessas instituições tão complexas que são as IES, está a gestão do maior bem que uma Instituição pode conservar: as pessoas. Dessa forma, e considerando-se a história da administração pública brasileira, bem como contexto da gestão universitária no Brasil, torna-se imprescindível compreender a evolução da gestão de pessoas, especialmente os elementos de gestão de pessoas relacionados ao setor público e, singularmente, às Instituições Federais de Ensino Superior, centro desta pesquisa.

### 2.3 GESTÃO DE PESSOAS

As transformações no mundo do trabalho têm influenciado os rumos da área de gestão de pessoas e das relações estabelecidas entre as organizações e seus colaboradores e dos últimos com o trabalho. Assim, novas formas de se organizar o trabalho e de gerir pessoas surgem de tempos em tempos. Do ponto de vista conceitual, Dutra (2002, p. 17) entende a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Para Gil (2011, p. 17), a gestão de pessoas é “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Diferentes abordagens para o entendimento da gestão de pessoas podem ser encontradas. Dutra (2002) apresenta três: a funcionalista, a sistêmica e a do desenvolvimento humano. Para o autor, na visão funcionalista, que nasce com Fayol, a gestão de pessoas é compreendida como uma função organizacional. Já na abordagem sistêmica, é

entendida como um sistema constituído por subsistemas “que interagem entre si e modificam o todo”, no qual a pessoa é vista como “um sistema inserido em um sistema maior com o qual interage” (DUTRA, 2002, p. 18).

Por fim, têm-se o olhar do desenvolvimento humano, que vem para dar conta da perspectiva da pessoa, com a visão da gestão de pessoas como um processo pelo qual a pessoa agrega valor para a organização e vice-versa (DUTRA, 2002). É nessa perspectiva que se baseia o presente trabalho. Embora autores como Dutra (2009) e Marques (2015) considerem que, em boa parte das instituições públicas brasileiras, a gestão de pessoas ainda seja funcionalista, limitada ao papel de administração de pessoal, ressalta-se a elaboração do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

Dutra (2002) ressalta a busca por um modelo de gestão de pessoas que possa atender às expectativas de ambos, organização e colaboradores. Relativamente à evolução da gestão de pessoas na administração pública brasileira, a abordagem do desenvolvimento humano contempla o conceito de competência e gestão por competência (DUTRA, 2002), os quais são trazidos pelo Decreto n.º 5.707/2006. A PNDP está fundamentada “em competências, nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento” (MARQUES, 2015, p. 18).

### **2.3.1 Evolução da gestão de pessoas**

Dentre as diferentes leituras do processo evolutivo da gestão de pessoas no mundo, destaca-se a visão de Dutra (2002), que, em uma perspectiva funcionalista, aponta três fases, com base nas funções desempenhadas pela referida área nas organizações. A primeira delas seria a fase operacional e estender-se-ia até a década de 1960, caracterizando-se pela preocupação com a operacionalização de captação, treinamento e remuneração, dentre outros (DUTRA, 2002).

Já, na segunda, vigente dos anos 1960 até o início dos anos 1980 e chamada de gerencial, a área de gestão de pessoas passa a intervir nos diversos processos da organização, atuando, por exemplo, como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional. O autor sustenta que é nessa fase que as organizações norte-americanas e europeias iniciam a profissionalização da gestão de pessoas, adequando seus processos às diversas exigências, tais como legais e tecnológicas, dentre outras. A

partir dos anos 1980 é que surge a fase estratégica, quando a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico nas organizações (DUTRA, 2002).

Marques (2015) corrobora com a visão de Dutra (2002), afirmando que, em uma perspectiva de evolução, são três os estágios da gestão de pessoas:

1) administração de pessoal – rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle dos servidores; 2) administração de recursos humanos – sensível avanço quanto ao elemento humano e nos processos de trabalho, análise sistêmica da organização e destaque no ambiente laboral; 3) gestão de pessoas – organizações voltadas às pessoas como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas (MARQUES, 2015, p. 13).

No Brasil, Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) analisam historicamente a evolução da gestão de pessoas nos últimos 60 anos, caracterizando e analisando dois períodos: 1950-1980, denominado colonização; e 1980-2010, denominado neocolonização. Por meio de abordagem histórica, com enfoque político e econômico, os autores demonstraram que ela se desenvolveu, no Brasil, a partir de um movimento procedente do exterior, envolvendo colonizados e colonizadores. Esse processo ocorreu em clima de profundas transformações de ordem política, econômica, social e administrativa (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011).

No que diz respeito ao primeiro período, Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) sustentam que as empresas multinacionais e as escolas de administração foram as responsáveis pelas mudanças na área de recursos humanos. De acordo com os autores, as empresas multinacionais trouxeram como bagagem os princípios de divisão do trabalho, de meritocracia (ascensão por mérito), e práticas de gestão de recursos humanos, tais como: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Destacam-se, nesse período, as Escolas de administração, que tiveram papel relevante na disseminação de modelos e práticas de gestão de recursos humanos (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011).

Quanto ao período de 1980 a 2010, denominado neocolonização, Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) caracterizam-no por três grandes mudanças na área de gestão de pessoas: a) Alinhamento aos objetivos

empresariais, deixando de ter um papel meramente operacional para atuar de maneira paralela às demandas dos negócios; b) Modismos gerenciais: novos métodos de seleção, avaliação, treinamento e desenvolvimento e liderança; e c) Adoção de um discurso caracterizado por valores individualistas, relacionados ao sucesso e à excelência, ao culto de líderes transformacionais e à promoção dos princípios de adaptabilidade, inovação e competitividade.

Conjecturando-se o futuro da gestão de pessoas, acredita-se que, de tempos em tempos, novas formas de gerir pessoas serão necessárias, a fim de atender às demandas e pressões do ambiente interno e externo. Dutra (2002, p. 205) acredita que “é bem provável que a maior parte das empresas utilize os conceitos de competência e complexidade como forma de extrair mais resultados do trabalho das pessoas”, porém sem que haja preocupação com o desenvolvimento delas. Nesse sentido, Schikmann (2010) afirma que as tendências apontam para a gestão estratégica de pessoas.

Com o surgimento da gestão estratégica de pessoas, as organizações passam a enxergar a importância desse processo e o valor das pessoas dentro da organização. Assim, surgem tendências nessa área, dentre elas a gestão por competência, empregada no presente trabalho. Para Resende (2000, p. 7), o reconhecimento da competência “constitui uma importante mudança de paradigma, com relação a conceitos e valores, que terá grande influência nos destinos das organizações, nas carreiras das pessoas em evoluções na sociedade”. Na busca por um modelo de gestão de pessoas que possa atender às expectativas da organização e de seus colaboradores (DUTRA, 2002), a gestão por competências surge como conceito gerencial promissor (BERGUE, 2010).

### **2.3.2 O modelo de gestão de pessoas por competências**

Em relação à conceituação de modelos de gestão de pessoas, Dutra (2002, p. 41) afirma que um modelo de gestão é “uma lente que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade”. Considerando-se a abordagem do desenvolvimento humano, o autor ressalta a busca por um modelo de gestão de pessoas que possa atender às expectativas da organização e de seus colaboradores e que estimule e ofereça suporte ao desenvolvimento mútuo de ambos, oferecendo orientação para esse processo “de forma clara, simples e flexível” (DUTRA, 2002, p. 57).

Nesse sentido, modelos baseados na concepção funcionalista da administração científica dão lugar a modelos de gestão estratégica de pessoas. Se antes as pessoas eram vistas apenas como responsáveis por uma atividade ou um conjunto de atividades ou funções (DUTRA, 2002), os modelos estratégicos têm seu foco nas competências, com a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização (SCHIKMANN, 2010).

Surge, assim, o conceito de competência e a gestão por competência. No Brasil, a visão de mais ampla aceitação no que tange ao conceito de competência, tanto no meio acadêmico quanto no ambiente organizacional, é sua definição como a capacidade de entrega da pessoa, bem como o conjunto de qualificações que a pessoa dispõe para entregar (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; DUTRA, 2002).

Conhecimentos, habilidades e atitudes são dimensões das competências (DURAND, 2000). Ressalta-se, nesse sentido, o caráter de interdependência e complementaridade entre as três dimensões - saber (conhecimentos); saber fazer (habilidades) e saber ser (atitudes), com foco tanto na questão contextual quanto no desempenho apresentado (DURAND, 2000), com a necessidade de aplicação síncrona dessas dimensões em torno de um objetivo (PIRES et al, 2005).

Para Hall (1980), o desempenho das organizações está baseado nas competências das pessoas que as integram. A competência não é um estado ou conhecimento adquirido, mas sim um processo dinâmico que necessita de ação para existir (DUTRA, 2009). Dalmau (2015) destaca a necessidade de se trabalharem as competências comportamentais, pois, apenas deter o conhecimento e possuir a habilidade de aplicá-lo não garante um bom desempenho, sendo necessária a vontade de empregá-lo em determinado contexto, o que ressalta o valor das atitudes (DALMAU, 2015).

No tocante às conceituações, diversas são as visões e definições da gestão por competências. Para Leme (2005, p. 1), a gestão por competências é “o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais”. Já, Pires et al. (2005, p. 19) sustentam que “a gestão por competências propõe-se a alinhar esforços para que competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos”.

No que diz respeito aos modelos de gestão por competência, Dutra (2007) propõe modelo que se caracteriza pela divisão dos processos em quatro etapas, cada uma com propósitos e resultados bem definidos: Etapa I - Definição dos parâmetros do sistema de gestão de

pessoas; Etapa II - Modelagem do sistema - Etapa III: Implementação inicial do sistema e capacitação do corpo gerencial; e Etapa IV - Monitoramento do sistema.

Já, Gramigna (2007) apresenta modelo de gestão por competências que se caracteriza por ser um programa que se instala por meio de cinco blocos de intervenção, que se sucedem de forma simultânea ou passo a passo: Primeiro bloco: sensibilização; Segundo bloco: definição de perfis; Terceiro bloco: avaliação de potencial e formação do banco de talentos; Quarto bloco: capacitação e Quinto bloco: a gestão do desempenho.

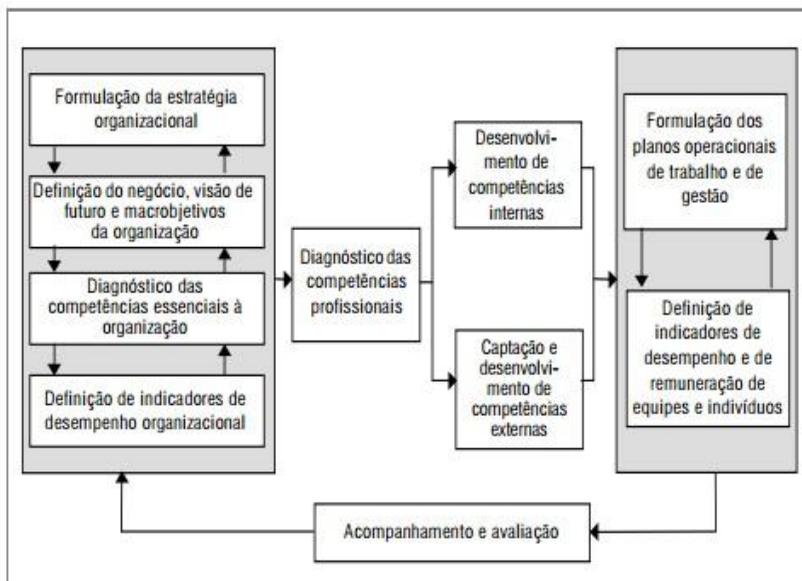
Quanto ao modelo de Gramigna (2007), especialmente no que diz respeito ao banco de talentos, destaca-se a pesquisa de Silva (2012), que objetivou conhecer a percepção de gestores e servidores quanto à pertinência da implantação de um Banco de Talentos na UFSC. Por meio da referida pesquisa evidenciou-se que o BT

[...] é uma importante ferramenta estratégica que pode auxiliar na gestão de pessoas da UFSC, transformando simples dados em importante conhecimento gerencial, ajudando a alocar o servidor certo no setor certo, possibilitando ainda conhecer seu quadro funcional quanto as suas competências, sua vida profissional, suas qualificações, e ainda, seus desejos profissionais e talentos” (SILVA, 2012, p. 131).

Por fim, Brandão e Guimarães et al. (2001) apresentam diagrama, sugerido por Guimarães et al. (2000), com adaptações, conforme se pode observar na Figura 2,

que procura integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual (BRANDÃO; GUIMARÃES et al., 2001, p. 66).

Figura 2 – Diagrama do modelo de gestão de pessoas por competências



Fonte: Adaptado de Guimarães et al. (2000 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Observa-se, por meio da Figura 2, que o modelo de Brandão e Guimarães et al. (2001) está dividido em dez etapas. O início do processo está na formulação da estratégia organizacional, que se constitui da primeira etapa e que trata da definição do negócio, visão de futuro e macroobjetivos. O processo segue com as demais etapas, passando, dentre outras, pelo diagnóstico das competências essenciais à organização e o diagnóstico das competências profissionais. Por ser um modelo cíclico, o processo se mantém em constante acompanhamento e avaliação. O Quadro 4 apresenta as dez etapas do modelo de Brandão e Guimarães et al. (2001) e suas descrições sinópticas do modelo de Brandão e Guimarães et al. (2001):

Quadro 4 – Etapas do modelo de gestão de pessoas por competências

(continua)

<b>Etapa</b>	<b>Descrição sinóptica</b>
<b>1) Formulação da estratégia organizacional;</b> <b>2) Definição do negócio, visão de futuro e macroobjetivos da organização;</b>	Definição do negócio, visão de futuro e macroobjetivos.

(conclusão)

Etapa	Descrição sinóptica
<b>3) Diagnóstico das competências essenciais à organização;</b> <b>4) Definição de indicadores de desempenho organizacional;</b> <b>5) Diagnóstico das competências profissionais;</b>	Diagnóstico das competências essenciais e definição de indicadores de desempenho no nível corporativo. Esse diagnóstico pressupõe a identificação de lacunas entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e as competências internas disponíveis na organização, viabilizando assim o diagnóstico das competências profissionais, de modo a subsidiar decisões de investimentos em desenvolvimento ou captação de competências.
<b>6) Captação e desenvolvimento de competências externas;</b>	Seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional, que se pode dar, no nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoal e, no nível corporativo, por meio de <i>joint ventures</i> ou alianças estratégicas com outras organizações.
<b>7) Desenvolvimento de competências internas;</b>	Aprimoramento das competências internas da organização, podendo ocorrer, no nível individual, por meio de ações de treinamento e, no nível corporativo, por intermédio de investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico.
<b>9) Formulação dos planos operacionais de trabalho e de gestão;</b> <b>8) Definição de indicadores de desempenho e de remuneração de equipes e indivíduos</b>	As etapas anteriores permitiriam a formulação de planos operacionais e de gestão e dos respectivos indicadores de desempenho e de remuneração de equipes e indivíduos.
<b>10) Acompanhamento e avaliação.</b>	Essa etapa funciona como mecanismo de retroalimentação ou <i>feedback</i> , em uma abordagem sistêmica, à medida que os resultados alcançados são comparados com aqueles que eram esperados.

Fonte: Adaptado de Brandão e Guimarães et al. (2001)

Visto que esta pesquisa trata da atuação do secretário-executivo nas IFES, partes integrantes da Administração Pública Federal, o modelo adotado para este estudo segue a linha de gestão por competências apresentada no Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a PNDP e que orientou a adoção do referido modelo por toda a administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006). Particularmente no que tange ao contexto das IFES, os Decretos n.º 5.824, de 29 de junho de 2006 e n.º 5.825, de 29 de junho de 2006 também foram elaborados com vistas à normalização e consolidação da gestão de pessoas por competências no âmbito das IFES.

Independentemente do modelo de gestão por competência a ser implantado pela instituição, Leme (2005) sustenta que a decisão deve ser um processo participativo, onde todos devem colaborar. Por isso, em sua visão, a primeira etapa seria a de sensibilização, seguida da definição das competências organizacionais e das competências de cada função. Em seguida, devem ser identificadas as competências dos colaboradores, os quais seriam desenvolvidos, finalizando-se com o acompanhamento da evolução ou do processo de gestão por competências (LEME, 2005).

De qualquer forma, o reconhecimento da competência configura importante mudança de paradigma (RESENDE, 2000). Assim, processo de planejamento de pessoal deve estar alinhado às estratégias da instituição ou organização, especialmente com aquelas ligadas à gestão de pessoas (DUTRA, 2002). Nesse sentido, Bergue (2010, p. 478) aponta a gestão por competências como “conceito gerencial bastante promissor em termos de contribuição para o desenvolvimento organizacional”.

Após a definição das competências e dos perfis profissionais necessários à organização, é por meio do planejamento de pessoal que são realizados o dimensionamento e a alocação dos perfis (SHICKMANN, 2010). Portanto, faz-se necessário conhecer esse processo dinâmico (BERGUE, 2010; MARQUES, 2015), que é um dos principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas (SCHICKMANN, 2010).

### **2.3.3 Processos de gestão de pessoas: planejamento estratégico de pessoal**

Bergue (2010) sustenta que, ainda que não se perceba, a administração de pessoas necessariamente se processa por meio das quatro etapas do ciclo administrativo: planejar, organizar, dirigir e

controlar. A Figura 3 demonstra as quatro etapas interdependentes do ciclo administrativo.

Figura 3 – Etapas do ciclo administrativo no contexto da gestão de pessoas



Fonte: Adaptado de Bergue (2010)

A interação constante desses quatro elementos ou fases fundamentais resulta no ciclo administrativo, que, na condição de processo, permite que cada uma dessas fases seja decomposta em processos menores de gestão de pessoas, por exemplo (BERGUE, 2010). Como atividade integrante e indissociável do ciclo administrativo, o planejamento administrativo pode ser conceituado, de forma sucinta, como “o esforço de antecipação de cenários e estabelecimento dos correspondentes objetivos organizacionais” (BERGUE, 2010, p. 197).

Bergue (2010) afirma que não há um modelo de planejamento ideal passível de utilização para qualquer tipo de organização. Lacombe (2005) sustenta que o planejamento estratégico indicará,

quais as pessoas necessárias, suas qualificações e o que elas precisam fazer para atingir os objetivos previstos no plano. Só assim podemos formar a equipe adequada, conduzi-la de forma correta e aperfeiçoá-la de acordo com o que se deseja alcançar. O plano estratégico será, portanto, o ponto de partida não só para as políticas e os procedimentos de recursos humanos e para a formação da equipe, mas também para a sua condução e aperfeiçoamento (LACOMBE, 2005, p. 28).

Dentre os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas está o planejamento de recursos humanos (SCHICKMANN, 2010). Marques (2015, p. 15) define o planejamento de pessoal como um “processo contínuo e sistemático por meio do qual a organização avalia suas necessidades atuais e futuras relativas a seus recursos humanos em termos de perfil, composição e quantidade”, definindo, ao longo desse processo, as ações que corresponderão às necessidades identificadas.

Para a autora, o objetivo do planejamento de pessoal é “conseguir um quadro de pessoal, na quantidade e com as competências adequadas para a correta realização das atividades em momento e local oportunos” (MARQUES, 2015, p. 15). Dutra (2002) afirma que o planejamento de pessoal é fundamental para a organização, pois é por meio dele que a organização alcançará o entendimento acerca de sua necessidade de pessoal ao longo do tempo, em termos quantitativos e qualitativos.

Trata-se de um processo dinâmico (BERGUE, 2010; MARQUES, 2015), que deve estar alinhado com as estratégias da organização, especialmente com as estratégias de gestão de pessoas (DUTRA, 2002) e que deve acompanhar as mudanças que forem ocorrendo na organização (MARQUES, 2015). Para Bergue (2010), dentre outras funções, cabe ao gestor “o desafio de definir as necessidades quantitativas de pessoal” (BERGUE, 2010, p. 198).

Corroborando com a visão de Dutra (2002), Longo (2007) sustenta que é por meio do planejamento de pessoal que uma organização pode examinar suas necessidades de pessoal, quantitativas e qualitativas, no curto, médio e longo prazo. Após a definição das competências e dos perfis profissionais necessários à organização, o planejamento de pessoal realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis (SHICKMANN, 2010).

Na administração pública, a fase do planejamento estratégico de pessoal constitui-se de processo complexo (BERGUE, 2010). Bergue (2010) sustenta que o planejamento estratégico de recursos humanos no setor público é

aquele desenvolvido segundo um horizonte de longo prazo, contendo macro-objetivos organizacionais relacionados à gestão de pessoas, incluindo os reflexos nessa área, advindos de cenários futuros projetados pelos demais seguimentos funcionais da administração; concebido com o intuito de transcender governos ou gestões, e focalizado em ações de desenvolvimento da estrutura de capital humano existente no serviço público, com vistas à sua forma de inserção nos modelos futuros de produção de bens e serviços públicos (BERGUE, 2010, p. 198).

Ainda, no que tange às organizações públicas, Schikmann (2010), quando trata de suas características, sustenta que a forma como a gestão de pessoas é realizada nos dias atuais se deve a um conjunto de características comuns à maior parte das organizações públicas. Dentre essas particularidades que, para Schikmann (2010), podem ser evitadas, destaca-se:

[...] Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão – a fraca ênfase no desempenho conduz a uma atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia, sem preocupação com um planejamento que contemple uma visão para o curto, médio e longo prazo. Por conta disso também não há uma cultura de monitoramento de resultados, *feedback* e envolvimento dos funcionários na melhoria contínua da gestão (SCHIKMANN, 2010, p. 16).

Em síntese, Schikmann (2010) diz que o planejamento de recursos humanos no setor público

tem como pressuposto o envolvimento da alta direção e dos diversos níveis gerenciais, além de representantes de todas as áreas da organização.

Ele também pressupõe a construção de um cenário futuro para a definição de perfis profissionais e composição qualitativa e quantitativa do quadro de pessoal. Para isso, é realizada uma avaliação de possíveis mudanças no contexto interno e externo à organização, a fim de identificar os gaps de competências e desenvolver estratégias para o suprimento desses. Salienta-se que esse planejamento é um processo contínuo que deve ser revisto periodicamente, uma vez que as necessidades mudam ao longo do tempo e os perfis profissionais, composição e quantitativo, devem acompanhar essas alterações. A utilização contínua desse processo propiciará a adequação do dimensionamento do quadro de pessoal no serviço público (SHIKMANN, 2010, p. 21).

Considerando-se que as necessidades de pessoal em uma organização variam ao longo do tempo, o planejamento de pessoal visa sistematizar a avaliação dessas necessidades, no intuito de fornecer quadro de pessoal adequado “em relação ao perfil profissional e à composição quantitativa e qualitativa”. Para tanto, são definidas estratégias e ações, as quais devem estar alinhadas aos objetivos e metas organizacionais e integradas ao planejamento estratégico da organização (SCHIKMANN, 2010, p. 20).

Porém, prever necessidades em um ambiente de incertezas torna-se mais difícil. Para tanto, Dutra (2002) dá algumas recomendações, tais como: vincular o planejamento aos processos essenciais da organização (atividades administrativas e processos operacionais, por exemplo); considerar nas previsões o aumento da complexidade tecnológica e da gestão; e avaliar a capacidade dos atuais colaboradores de atender às necessidades atuais e futuras da organização.

Já, Bergue (2010, p. 198) afirma que há componentes que devem constar no planejamento estratégico de pessoal. São eles: a) valores institucionais relativos à gestão de pessoas; b) cenários atual e futuro de atuação do órgão ou ente público; c) diretrizes gerais das políticas de: dimensionamento das necessidades de pessoas; treinamento e desenvolvimento de pessoas; remuneração e incentivos; atuação e integração social. Ainda, Marques (2015) ressalta que existem aspectos a serem considerados para a elaboração do planejamento da força de trabalho.

Dentre os aspectos evidenciados por Marques (2015), estão: a) as mudanças nos processos e fluxos de trabalho; b) a necessidade de novas competências do quadro de pessoal; c) as estratégias para aquisição dessas novas habilidades; d) os mecanismos de retenção do quadro de pessoal e incentivos para o seu desenvolvimento profissional; e e) as questões legais que podem influir ou impedir a implementação das ações definidas (MARQUES, 2015, p. 15). Nesse sentido, esses aspectos indicam a necessidade de outros instrumentos, tais como a avaliação de desempenho e a capacitação, “que suprem as necessidades de adequação do perfil do quadro de pessoal às competências e à verificação do alcance dos resultados esperados” (MARQUES, 2015, p. 15).

Isto posto, considerando-se os objetivos da presente pesquisa, ressalta-se como modelo de planejamento de pessoal o apresentado por Bergue (2010), chamado planejamento por cenários. De acordo com o autor, trata-se de uma perspectiva de planejamento relativamente inovadora que apresenta um significativo potencial de impacto na gestão de pessoas no setor público.

Esse tipo de planejamento cria a necessidade de que o planejamento do quadro de pessoal seja feito a partir dos condicionantes futuros, e não necessariamente de condicionantes do passado ou dos que estão vigentes (BERGUE, 2010). Sendo assim, torna-se indispensável o conhecimento do cenário esperado para o futuro, bem como dos perfis do quadro de pessoal existente. Dessa forma, torna-se possível identificar as lacunas entre a conjuntura atual e a futura, a fim de que sejam definidas e realizadas as ações para suprir essas lacunas (MARQUES, 2015).

Ainda, quando da emergência de “novos padrões tecnológicos e níveis de demandas quantitativas e qualitativas de bens e serviços públicos”, deve ser feito um redimensionamento (BERGUE, 2010, p. 207). De qualquer forma, devem ser consideradas as disponibilidades orçamentárias e as exigências legais nesse processo (SCHIKMANN, 2010).

Lacombe (2005) sustenta que as atividades de recursos humanos começam com a formação da equipe, objetivando-se alocar as pessoas certas nas posições certas. De qualquer forma, não existe equipe que possa ser considerada ideal para todas as organizações, visto que cada uma têm suas particularidades e contexto (LACOMBE, 2005). Para a formação da equipe, Marques (2015) afirma que a área de gestão de pessoas deve conhecer o perfil dos colaboradores da organização. Como ponto de partida desse processo, o planejamento de pessoal se baseia no planejamento estratégico e deve ser elaborado como parte dele.

Considerando-se que as necessidades de pessoal mudam conforme os planos da organização, o processo de formação da equipe é contínuo.

### **2.3.4 Gestão de pessoas no serviço público**

É por meio das pessoas, denominadas de agentes públicos, que a administração pública poderá atingir seus propósitos institucionais. Servidores públicos são pessoas que prestam serviço ao ente estatal, recebendo remuneração decorrente desse vínculo laboral, a qual é paga pelos cofres públicos (BERGUE, 2010). Nesse sentido, os servidores públicos que compõem os quadros de pessoal das organizações públicas devem possuir e aplicar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à prestação de serviços públicos de boa qualidade (ENAP, 2015).

A área responsável pela gestão dos quadros de pessoal é a área de gestão de pessoas. No contexto do serviço público, Bergue (2010) apresenta como possível definição para gestão de pessoas,

o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2010, p. 18).

Isto posto, atribui-se aos gestores dos diferentes órgãos e níveis da administração pública a necessidade de que reflitam acerca das práticas de gestão de pessoas vigentes, bem como os valores que sustentam essas práticas (BERGUE, 2010). Schikmann (2010) reconhece que, ao se pensar na gestão de pessoas na administração pública, é necessário considerar os componentes da formação histórica do setor público. Nessa perspectiva, a referida autora afirma que

elementos da tradição legalista e formal da administração pública, combinados com traços culturais como o patrimonialismo e o individualismo, quando contrastados com os atributos idealizados de uma burocracia profissional como a impessoalidade e o mérito, entre outros, culminam na geração de um ambiente complexo e desafiador para a gestão de

peças nas organizações públicas  
(SCHIKMANN, 2010, p. 13).

Também, Marques (2015) sustenta que a história das políticas de gestão de pessoas na administração pública brasileira se caracteriza por uma série de descontinuidades e por significativas dificuldades no tocante à estruturação dos seus principais sistemas. As mudanças de governo provocam constantes transformações nas organizações da administração pública. Dessa forma, surge o grande desafio de se desenvolverem estratégias de gestão de pessoas mais flexíveis (MARQUES, 2015).

O Quadro 6 apresenta síntese, dividida em períodos, da evolução da gestão de pessoas na administração pública brasileira, destacando, além dos períodos, os principais marcos legais e implicações de cada um deles.

Quadro 5 - Síntese da Evolução da Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira – Principais Marcos Legais

(continua)

<b>PERÍODOS</b>	<b>MARCOS LEGAIS</b>	<b>IMPLICAÇÕES</b>
Década de 1930	Lei n.º 284, de 28 de outubro de 1936	Criação do Conselho Federal do Serviço Público.
	Decreto-Lei n.º 579, de 30 de julho de 1938	Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP.
	Decreto-Lei n.º 1.713, de 28 de outubro de 1939	Estabelecimento de novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, regulamentando a relação entre Estado e servidores públicos.
Décadas de 1960 e 1970	Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967	Instituição de princípios como a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais.

(continuação)

<b>PERÍODOS</b>	<b>MARCOS LEGAIS</b>	<b>IMPLICAÇÕES</b>
Décadas de 1960 e 1970	Lei n.º 5.645, de 1970	Instituição um novo sistema de classificação de cargos - Plano de Classificação de Cargos – PCC.
	Decreto n.º 67.326/1970	Normaliza a criação do SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal Década de 1980.
Década de 1980	Decreto n.º 84.669, de 29 de abril de 1980	Estabelece que a progressão horizontal por merecimento decorrerá da avaliação de desempenho expressa em conceitos que determinarão o interstício a ser cumprido pelo servidor.
	Decreto n.º 93.213/1986	Criação do Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC).
	Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF n.º 360/88, de 7 dezembro de 1988	Criação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), módulo folha de pagamento.
	Decreto n.º 93.214/1986, art. 4º	Orienta a organização e manutenção do sistema de informação e de controle referente ao pagamento de pessoal e encargos sociais.
Primeira metade da década de 1990	Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990	Aprovação do Regime Jurídico da União e surgimento de unidades de recursos humanos voltadas para atividades específicas, como folha de pagamentos, aposentadoria, treinamento, capacitação, dentre outras.

(conclusão)

<b>PERÍODOS</b>	<b>MARCOS LEGAIS</b>	<b>IMPLICAÇÕES</b>
Primeira metade da década de 1990	Decreto n.º 347/1991	Determina que o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e o SIAPE constituíssem a base de dados oficial do Poder Executivo no tocante às informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal.
Segunda metade da década de 1990 em diante	Decreto n.º 2.029, de 11 de outubro de 1996	Normatização da participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento.
	Decreto n.º 2.794, de 1º de outubro de 1998	Instituição da Política Nacional de Capacitação dos Servidores, como escolha das diretrizes para a capacitação e o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente.
	Decreto n.º 4.247, de 22 de maio de 2002	Criada a Gratificação de Desempenho de Atividades Técnico-Administrativa (GDATA).
	Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006	Instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, que se baseia em competências, nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento.

Fonte: Marques (2015, p.15-18)

No que concerne à gestão de pessoas no setor público, Dutra (2009, p. 38) afirma que,

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano (DUTRA, 2009, p. 38).

Nesse sentido, Bergue (2010) apoia que a gestão estratégica seja considerada política de Estado e que as pessoas sejam uma variável sempre posta entre as categorias centrais de decisão, reconhecendo-as como elemento central na organização. A gestão estratégica de pessoas é definida pelo autor a partir dos seguintes elementos:

a) a função RH próxima à alta administração; b) os agentes públicos (servidores e agentes políticos) no centro da organização; c) **a gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores**; d) a adoção de uma perspectiva sistêmica e contextualizada (BERGUE, 2010, p. 196, grifo nosso).

A fim de que a administração de pessoal possa passar ao estágio de gestão estratégica de pessoas, Schikmann (2010) defende que sejam implantadas mudanças, tais como a definição de perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na instituição. Nessa perspectiva, Marques (2015) ressalta a importância de que o quadro de pessoal das organizações públicas seja constituído por indivíduos que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à prestação de serviços públicos de boa qualidade.

Para Marques (2015), a gestão de pessoas no setor público se encontra no estágio de administração de pessoal. A autora sustenta que, muitas vezes, são executadas atividades meramente burocráticas, sugerindo que a área necessita “evoluir para novos estágios, buscando

integração entre a organização e seus servidores” (MARQUES, 2015, p. 21). Sendo assim, e ponderando-se acerca da evolução da gestão de pessoas na administração pública brasileira, surge importante marco legal que vem ao encontro dos anseios da gestão estratégica de pessoas: o modelo de gestão por competências.

Esse modelo surge formalmente na administração pública federal com o Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. De acordo com o Decreto n.º 5.707/2006, a gestão por competências se configura como a

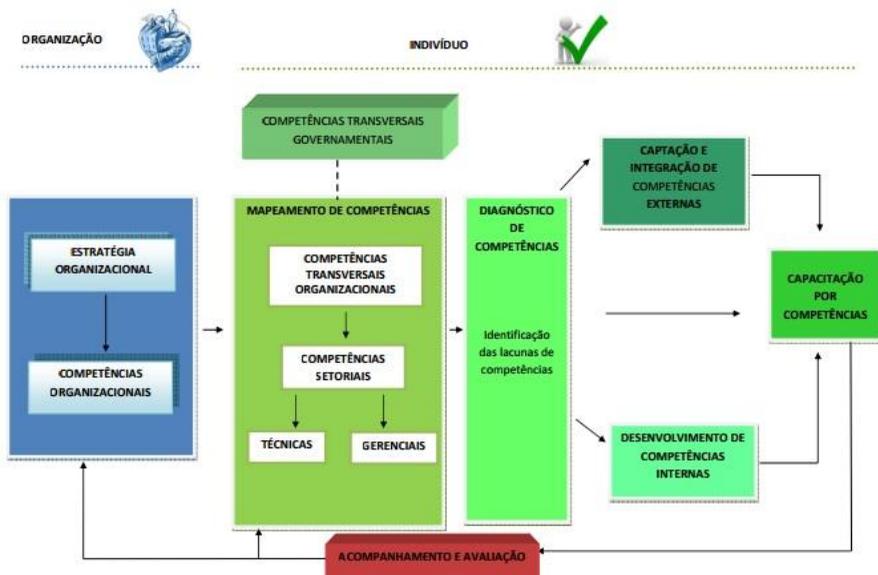
gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006).

No Art. 1º do Decreto n.º 5.707/2006, são apresentadas as finalidades da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a saber:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

Com o intuito de implantar o que é trazido pelo Decreto n.º 5.707/2006, foi elaborado o modelo de gestão da capacitação por competências. Para tanto, o diagrama de Brandão e Guimarães et al (2001), apresentado na Figura 2, serviu como base para a concepção do modelo representado na Figura 4, que apresenta as principais fases para implantação da gestão da capacitação por competências e sua lógica de funcionamento.

Figura 4 – Principais fases para implantação da gestão da capacitação por competências e sua lógica de funcionamento



Fonte: MPDG (2012).

Por meio da Figura 4 pode-se observar que o modelo de gestão da capacitação por competências (MPDG, 2012) está dividido em cinco etapas: 1) Estratégia Organizacional; 2) Competências Organizacionais; 3) Mapeamento de Competências; 4) Diagnóstico das Competências; e 5) Acompanhamento e Avaliação. O Quadro 6 apresenta as cinco etapas do modelo e suas descrições sinópticas.

Quadro 6 – Etapas das principais fases para implantação da gestão da capacitação por competências

(continua)

ETAPA	DESCRIÇÃO SINÓPTICA
1) <b>Estratégia Organizacional</b>	Também conhecida como planejamento estratégico, essa etapa engloba a definição da missão, da visão, dos objetivos ou metas, e dos indicadores que serão utilizados para o acompanhamento e o monitoramento.

(continuação)

ETAPA	DESCRIÇÃO SINÓPTICA
2) <b>Competências Organizacionais</b>	Estabelecidos os marcos ou fundamentos estratégicos, torna-se necessário saber quais competências serão essenciais à organização para que possa enfrentar os seus desafios e alcançar seus objetivos.
3) <b>Mapeamento de Competências</b>	Definidos os desafios organizacionais, é o momento de identificar a situação do corpo funcional no que se refere às capacidades requeridas para enfrentar esses desafios. Para tanto, é necessário mapear as capacidades instaladas e identificar aquelas que precisam ser desenvolvidas.
4) <b>Diagnóstico das Competências</b>	A partir da definição das competências individuais requeridas pela organização, é possível identificar o <i>gap</i> ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre o que se tem e o que se precisa ter de competências, para concretizar a estratégia organizacional (BRANDÃO E BAHRY, 2005). A partir da identificação do <i>gap</i> , é possível definir estratégias para captação e desenvolvimento das competências não existentes na organização, tais como a captação e integração das competências externas à organização (ações para recrutamento e seleção de pessoas e de integração destas novas competências ao ambiente organizacional) e/ou por meio das ações de desenvolvimento de competências internas (ações de treinamento e capacitação dos indivíduos, por exemplo). As ações de capacitação devem ser planejadas e executadas com base nas lacunas identificadas e na perspectiva de possibilitar e facilitar o desenvolvimento das novas competências ou o aperfeiçoamento das já existentes, compondo assim um Plano de Capacitação por Competências, pautado nas estratégias e nas competências essenciais da organização.

(conclusão)

ETAPA	DESCRIÇÃO SINÓPTICA
<p style="text-align: center;"><b>5) Acompanhamento e Avaliação</b></p>	<p>Fechando as etapas apresentadas, precisamos compreender este modelo como algo cíclico, que deverá ser constantemente monitorado e avaliado, não com o intuito de controle, mas como forma de indicar se a estratégia adotada está adequada ou se há necessidade de ajustes e correções de rota. A análise de coerência e conformidade das etapas concorre para a efetividade do processo e garante, de forma significativa, a transferência do aprendizado para o ambiente organizacional.</p>

Fonte: MPDG (2012)

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) estabelece a gestão por competência como referência para a gestão da capacitação na Administração Pública Federal. Nesse sentido, esse modelo foi concebido a fim de subsidiar a capacitação por competências, para que se possa implantar com eficácia as definições estabelecidas pela PNDP (MPDG, 2012).

Como partes integrantes da Administração Pública Federal, as IFES são orientadas a adotar esse modelo, que foi instituído para toda a administração pública federal direta, autárquica e fundacional por meio do Decreto n.º 5.707/2006 (BRASIL, 2006). Particularmente no que tange ao contexto das IFES, do qual as universidades fazem partes, os decretos n.º 5.824, de 29 de junho de 2006 e n.º 5.825, de 29 de junho de 2006 foram elaborados com vistas à normalização e consolidação da gestão de pessoas por competências no âmbito das IFES. Assim sendo, faz-se necessário conhecer os fatores de gestão de pessoas relacionados às IFES, para compreender os desafios que essas Instituições enfrentam.

### **2.3.5 Gestão de pessoas nas IFES**

Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), são duas as carreiras de servidores públicos: Servidores Docentes e Servidores Técnico-Administrativos em Educação (STAEs). No que diz respeito aos primeiros, são regidos pela Lei n.º 12.772, de 28 de dezembro de

2012, que dispõe sobre o Plano de Carreiras e Cargos do Magistério Federal. Já para as carreiras dos cargos Técnico-Administrativos em Educação, é a Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação de seu plano de carreira.

Este estudo tem seu foco em um dos cargos Técnico-Administrativos em Educação das IFES: o de secretário-executivo. Independentemente de cargos específicos, os STAEs das IFES são os responsáveis, pelas seguintes atribuições, “sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações” (BRASIL, 2005):

I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;

II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino;

III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino. (BRASIL, 2005)

Como os demais servidores públicos, o ingresso desses profissionais se dá por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos. Seu Plano de Carreira está estruturado em cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E), com quatro níveis de capacitação cada (I, II, III e IV), determinados pela escolaridade e demais requisitos de ingresso (BRASIL, 2005). No que tange à gestão de pessoas nas IFES, primeiramente, os STAEs eram regidos pelo Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), instituído pela Lei n.º 7.596, de 10 de abril de 1987, e aprovado pelo Decreto n.º 94.664, de 23 de julho de 1987 (BRASIL, 1987; BRASIL, 1987a).

No ano de 2005, houve a instituição do Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), por meio da Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que “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” (BRASIL, 2005).

A gestão dos cargos do PCCTAE observará determinados princípios e diretrizes, estabelecidos pela referida Lei.

I - natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino; **II - dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração, e as competências específicas decorrentes;** III - qualidade do processo de trabalho; IV - reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão; **V - vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;** VI - investidura em cada cargo condicionada à aprovação em concurso público; **VII – desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;** **VIII - garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;** IX - avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e X - oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas (BRASIL, 2005, grifos nossos).

No que diz respeito ao planejamento do quadro de pessoal das IFES, cabe a cada Instituição avaliar anualmente seu quadro, a fim de verificar se está adequado às suas necessidades. Caso seja necessário o redimensionamento, poderá fazer proposição ao MEC, considerando as seguintes variáveis: a) demandas institucionais; b) proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários; c) inovações tecnológicas; e d) modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição (BRASIL, 2005).

O Quadro 7, adaptado de Souza (2010), apresenta características das Instituições Universitárias, destacando fatores de gestão de pessoas e fatores relevantes de Gestão Universitária.

Quadro 7 – Características das Instituições Universitárias, fatores de gestão de pessoas e fatores relevantes de Gestão Universitária

(continua)

<b>Características das Instituições Universitárias</b>	<b>Fatores de gestão de pessoas</b>	<b>Fatores relevantes de Gestão Universitária</b>
<p>- Ambiguidade de objetivos: os objetivos são vagos, incertos, difusos e até conflituosos entre si; os gestores universitários não planejam, mas, sim, ligam problemas com soluções preexistentes.</p>	<p>- Planejamento de recursos humanos alinhado ao planejamento estratégico da organização.</p>	<p>- Planejamento estratégico entendido como um instrumento dinâmico e flexível.</p>
<p>- Existência de duas estruturas paralelas, que são, com frequência, fonte de conflitos: 1. Estrutura acadêmica, fragmentada e descentralizada, em que as decisões são diluídas em órgãos colegiados - decisões de baixo para cima; e 2. Estrutura administrativa, mecanizada – decisões de cima para baixo.</p> <p>- A pressão política e a barganha pelos interesses dos grupos ultrapassam os limites da autoridade formal. As decisões são proteladas, não são definitivas; participação temporária da comunidade universitária nas decisões. Prevalece a negociação.</p> <p>- Elevada autonomia baseada no profissionalismo, especialização, tradição e natureza das atividades. Os profissionais administram seu próprio trabalho (autoridade profissional); controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam. Não se submetem ao processo hierarquizado da burocracia.</p> <p>- Os técnicos tendem a administrar com menor influência (maior equilíbrio). As mudanças dos gestores são frequentes.</p>	<p>- Gestão por Competências (Decreto n.º 5.707/2006).</p>	<p>- Flexibilidade organizacional ;</p> <p>- Sistema de gestão fundamentado nas competências;</p> <p>- Valorização dos docentes, técnicos e estudantes.</p>

(conclusão)

<b>Características das Instituições Universitárias</b>	<b>Fatores de gestão de pessoas</b>	<b>Fatores relevantes de Gestão Universitária</b>
- Os resultados do trabalho profissional não podem ser facilmente medidos e, com isso, não se prestam às padronizações – dificuldade de avaliar o alcance dos objetivos.	- Avaliação de desempenho por competências.	- Avaliação institucional integrada ao planejamento estratégico.
- A tecnologia utilizada é difusa, dificultando o estabelecimento de rotinas, prevalecendo assim o atendimento diferenciado às diversas demandas.	- Sistema de gestão por competência (MPDG).	- Sistemas de informação e de conhecimento.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vulnerabilidade ambiental:</li> <li>- As mudanças ocorrem com reações e crises, provocadas normalmente, por interesses de grupos externos.</li> <li>- As universidades situam-se num ponto de um <i>continuum</i> entre autonomia e pressão do ambiente externo, o que pode afetar os processos organizacionais da gestão universitária.</li> <li>- Possibilidade de participação externa nas decisões da universidade.</li> <li>- Influências de organismos e instituições nacionais e internacionais.</li> </ul>	- Relacionamento com o ambiente externo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento com a Sociedade/comunidade;</li> <li>- Relacionamento com o governo, sindicatos e entidades;</li> <li>- Relacionamento com outros organismos e entidades nacionais e internacionais.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Souza (2010).

Observa-se que os fatores de gestão de pessoas elencados no Quadro 7 estão relacionados ao modelo de gestão de pessoas por competências. Esse modelo, que foi instituído para toda a administração pública federal direta, autárquica e fundacional por meio do Decreto n.º 5.707/2006, resultou em desafios para as IFES. Nesse sentido, destacam-se também os decretos n.º 5.824, de 29 de junho de 2006 e n.º 5.825, de 29 de junho de 2006.

Os mencionados Decretos foram elaborados com vistas à normalização e consolidação da gestão de pessoas por competências no âmbito das IFES. O primeiro estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do PCCTAE e o segundo estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE (BRASIL, 2006b; BRASIL, 2006c).

Quanto ao Decreto n.º 5.824/2006, ele estabelece, dentre outros, os percentuais para a concessão do Incentivo à Qualificação, baseados em ambientes organizacionais de atuação dos Servidores Técnico-Administrativos no âmbito das IFES vinculadas ao MEC, e as áreas de conhecimento dos cursos de educação formal, diretamente relacionados a cada um dos ambientes organizacionais (BRASIL, 2006b). Já, o Decreto n.º 5.825/2006 define a capacitação como o

“processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006c).

Nessa perspectiva, o Quadro 8, elaborado por Souza (2009), mostra, sinteticamente, os principais fatores favoráveis e desfavoráveis referentes ao sistema de gestão das universidades federais, bem como as proposições para institucionalização de um sistema de gestão fundamentando nas competências nessas instituições.

Quadro 8 - Fatores favoráveis, desfavoráveis e proposições referentes ao sistema de gestão fundamentado nas competências nas universidades federais

FAVORÁVEIS	DESFAVORÁVEIS	PROPOSIÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A carreira de professor oferece condições para progredir e participar do ambiente acadêmico.</li> <li>- Criação do incentivo à qualificação para o técnico-administrativo.</li> <li>- Visualização das competências nos momentos de crise.</li> <li>- Flexibilidade para a capacitação profissional tanto para os docentes como para os técnicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faltam pessoas capacitadas para gestão, para acompanhar o desenvolvimento da instituição.</li> <li>- Não existe avaliação formal por competência.</li> <li>- Cargos por conveniência política e não por excelência, dificuldade em conciliar a democracia com a competência.</li> <li>- Confusão entre mérito acadêmico e competência para a gestão.</li> <li>- Falta de autonomia - não se pode premiar.</li> <li>- Falta reconhecimento profissional, principalmente para os servidores técnico-administrativos, o único incentivo que a administração da universidade pode conceder são funções gratificadas e cargos de direção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alterações na estrutura administrativa não devem ocorrer em função da eleição e sim em decorrência da dinâmica da universidade</li> <li>- Indicações de cargos por competência.</li> <li>- Construir um equilíbrio entre competência e apoio político.</li> <li>- Buscar formas de incentivos diferenciados para as pessoas que mais se dedicam à universidade.</li> <li>- Valorização das pessoas pelas suas ações.</li> <li>- Institucionalização de programas permanente de gestão universitária.</li> <li>- Avaliação não burocrática e sim por competência.</li> <li>- Qualificação para trabalho em equipe.</li> </ul>

Fonte: SOUZA (2009, p. 152)

Grillo (1991) sustenta que as universidades brasileiras falham ao se limitarem aos ditames legais que disciplinam a gestão de seu pessoal. O autor sustenta que “poucas universidades, ao lado das normas vigentes, acrescentam diretrizes inovadoras e ampliam o leque de incentivos, visando à formulação de uma autêntica e eficaz política” de gestão de pessoas para seus servidores (GRILLO, 1991, p.39). Ainda, observa-se na literatura que existe uma lacuna no que diz respeito à gestão de pessoas nas universidades, instituições que constituem o foco desta pesquisa.

Nessa perspectiva, destaca-se a visão de Bergue (2010), que sugere como ponto de partida para a aplicação da gestão por competência no serviço público, as atividades de chefia e de assessoramento sob a forma de comissionamento (exceção ao concurso público prevista no inciso II do art. 37 da Constituição Federal), as quais são parte do setor que o autor considera menos afeto a regramentos em relação à admissão de pessoal.

Bergue (2010, p. 197) defende que “as pessoas são potencialmente capazes de se desenvolver continuamente ao longo de sua trajetória na administração pública”. Nesse sentido, sustenta que os órgãos e as entidades não podem se transformar em “cofres de competências”, sobretudo se essas competências admitem alocação em outro ponto da administração pública, visto que o interesse público deve prevalecer.

Considerando-se a perspectiva da competência na administração pública brasileira, particularmente no âmbito das IFES, o foco desta pesquisa está no cargo de secretário-executivo, um dos cargos de STAEs de nível superior dessas Instituições. Devido à sua ampla perspectiva de atuação, o secretário-executivo torna sua participação nas instituições cada vez maior. Nesse sentido, é relevante conhecer o histórico da profissão e as competências desse profissional, para, posteriormente, compreender seu leque de atuação nas IFES e como pode contribuir para a melhoria da gestão universitária.

## 2.4 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

A profissão de secretariado executivo vem se modificando ao longo dos anos. Desde que surgiu na Antiguidade, na figura dos escribas (NATALENSE, 1998; NONATO, 2009), diferentes acontecimentos no âmbito mundial e brasileiro interferiram no desenvolvimento da referida profissão. Dentre eles, destacam-se as duas Grandes Guerras mundiais

(NATALENSE, 1998), momento em que surge a figura da mulher secretária, a inserção da tecnologia nas organizações, que possibilitou ao profissional participar de novos processos organizacionais (NEIVA; D'ELIA, 2009) e a regulamentação da profissão no contexto brasileiro (BRASIL, 1985).

Esses eventos, dentre diversos outros que interferem na dinâmica das organizações, impõem ao profissional que se adapte às transformações e modifique seu perfil, contribuindo para a evolução construtiva da profissão. E, assim, o profissional assume perfil mais dinâmico e empreendedor, voltado, além da assessoria, também à gestão (BOEIRA; DURANTE, 2010). Nesse cenário, por vezes, são exigidas dos profissionais novas competências para atender às exigências das organizações.

#### **2.4.1 Breve histórico da profissão de secretário**

O início da história do Secretariado não tem uma data precisa, surgindo juntamente com o início da produção de conhecimento humano (NATALENSE, 1998), “[...] da necessidade humana de produzir conhecimentos complexos” (NONATO JÚNIOR, 2009, p. 80). Os escribas foram os primeiros profissionais assessores, os quais dominavam amplos conteúdos intelectuais e culturais. A origem do ofício de escriba é datada do Período Dinástico (3.200 a 525 a.C), quando o papiro foi descoberto e a escrita hieroglífica foi criada (WAMSER, 2010).

Desde o seu surgimento, na figura dos escribas, o secretariado executivo passou por diversas transformações. Após modificações no ofício dos escribas, o secretariado passou a ser desempenhado principalmente com cunho religioso (NATALENSE, 1998; NONATO JÚNIOR, 2009). A profissão, que era desempenhada basicamente por profissionais do sexo masculino, sofreu significativa modificação no final do Século XIX e início do Século XX, em razão da escassez de mão de obra masculina (NATALENSE, 1998).

Com a eminência das duas Grandes Guerras Mundiais, um grande número de homens teve que abandonar os seus postos de trabalho para seguir aos campos de batalha (NATALENSE, 1998). Então, para suprir essa escassez, surge a figura da mulher na função de secretariar (RIBEIRO, 2002). Ainda, o avanço tecnológico proporcionou que novos processos passassem a fazer parte da rotina do secretário-executivo (NEIVA; D'ELIA, 2009). O Quadro 9 apresenta as mudanças no perfil do profissional secretário.

Quadro 9 - Perfil do profissional secretário

<b>Ontem</b>	<b>Década de 90</b>	<b>Século XXI</b>
Formação dispersiva, autodidatismo.	Existência de cursos específicos para formação.	Amadurecimento profissional – código de ética.
Falta de qualquer requisito para o aprimoramento.	Cursos de reciclagem e de conhecimentos peculiares.	Constante aprimoramento e desenvolvimento contínuo.
Ausência de política para recrutamento e seleção.	Exigência de qualificação e definição de atribuições e plano de carreira.	Visão holística e trabalho em equipe, consciência profissional.
Organizações burocráticas com tarefas isoladas.	Organizações participativas, tarefas definidas, trabalho com qualidade, criatividade e participação.	Organizações empreendedoras, trabalho em equipe, visão global, metodologia flexível, divisão de responsabilidade.
Tarefas traçadas pela chefia.	Tarefas definidas pelo novo estilo gerencial.	Tarefas globais com autonomia para execução.
Secretário como função.	Secretário como profissão.	Secretário com reconhecimento profissional e comprometido com resultados.
Objetivo de trabalho determinado pelo poder da chefia.	Objetivo de trabalho definido pela necessidade do mercado.	Objetivo do trabalho definido pela equipe empreendedora.
Falta de recursos.	Domínio em informática e outros conhecimentos.	Necessidade constante de aprimoramento e de novos conhecimentos e de visão do negócio.
<b>Chefia.</b>	<b>Executivo.</b>	<b>Parceria.</b>

Fonte: Neiva; D'Elia (2009, p. 37)

Analisando-se as modificações sofridas no perfil do profissional de secretariado executivo, vê-se que elas acompanham a historicidade do desenvolvimento econômico e social brasileiro (NEIVA; D' ELIA, 2009). No cenário brasileiro, a profissão perdeu seu caráter informal no ano de 1985, com a Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985 (atualizada pela Lei n.º 9.261 de 10 de janeiro de 1996), que regulamentou a profissão. O Quadro 10 apresenta as atribuições do secretário executivo.

Quadro 10 - Atribuições do secretário executivo

<b>Atribuições do secretário executivo</b>
I - planejamento, organização e direção de serviços de secretaria;
II - assistência e assessoramento direto a executivos;
III - coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas;
IV - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro;
V - interpretação e sintetização de textos e documentos;
VI - taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de 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: BRASIL (1985)

Apesar das mudanças no perfil do profissional secretário, algumas delas apresentadas no Quadro 9, as atribuições do secretário-executivo ainda são aquelas dispostas na Lei n.º 7.377/85, que dispõe sobre o exercício da profissão. Considerando-se que, de tempos em tempos, são exigidas dos profissionais em geral novas competências para atender às necessidades das organizações, as atribuições dispostas no Quadro 10 já não representam as atuais competências demandadas dos secretários-executivos em geral. Portanto, torna-se fundamental conhecer as competências contemporâneas desse profissional, apresentadas a seguir.

### 2.4.1 Competências secretariais

As contínuas transformações e adaptações às demandas das organizações vividas pelo profissional de secretariado executivo contribuíram e contribuem para a evolução da profissão. Marinho (2014, p. 27) ratifica a mudança no perfil do profissional, que deixa de ser um agente puramente auxiliar e passivo nas organizações e “passa a ser um agente ativo e cooperativo, cujas ações contribuem ao bom desempenho da instituição na qual trabalha”. Nesse sentido, são necessárias ao profissional novas competências e permanente aprendizado (MARINHO 2014).

No que diz respeito à formação do profissional, a Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005, institui as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para o curso de graduação em secretariado executivo (MEC, 2005). Nas diretrizes são dispostos, dentre outros, o perfil e as competências que o curso deve possibilitar que o formando apresente. Quanto ao primeiro, deverá ter:

[...] Capacitação e aptidão para compreender as questões que envolvam sólidos domínios científicos, acadêmicos, tecnológicos e estratégicos, específicos de seu campo de atuação, assegurando eficaz desempenho de múltiplas funções de acordo com as especificidades de cada organização, gerenciando com sensibilidade, competência e discrição o fluxo de informações e comunicações internas e externas (BRASIL, 2005).

Ainda, o formando dos cursos de graduação em secretariado executivo deverá 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 (MEC, 2005).

No cenário atual, o perfil do Secretário Executivo tem novos padrões de competência, complexas e diversificadas. O Artigo 4º da Resolução CNE/CES n.º 3, de 23 de junho de 2005, que institui as DCNs para o curso de graduação em secretariado executivo, apresenta que o Curso deve possibilitar como formação profissional as seguintes competências e habilidades fundamentais (MEC, 2005).

Quadro 11 - Competências e habilidades fundamentais que o curso de graduação em secretariado executivo deve possibilitar

<b>COMPETÊNCIAS E HABILIDADES FUNDAMENTAIS</b>
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 interestoriais;
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;
XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.

Fonte: MEC (2005)

Quanto ao contexto do trabalho, Nonato Júnior (2009) ressalta que a atualização do Secretariado na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) foi uma grande conquista, realizada no ano de 2002. A CBO tem como função catalogar as profissões no Brasil, classificando as atividades e profissões em dez grandes grupos, por ordem de competência (no GG1 estão profissionais com mais competência que os pertencentes ao GG2, e assim por diante). O secretariado executivo está classificado no segundo grande grupo, o GG2, chamado “Profissionais das Ciências e das Artes”.

O GG2 “compreende as ocupações cujas atividades principais requerem para seu desempenho conhecimentos profissionais de alto nível e experiência em matéria de ciências físicas, biológicas, sociais e humanas”. As atividades do grande grupo

consistem em ampliar o acervo de conhecimentos científicos e intelectuais, por meio de pesquisas; aplicar conceitos e teorias para solução de problemas ou por meio de educação, assegurando a difusão sistemática desses conhecimentos (MTE, 2016).

Durante (2010, p. 19) ressalta que, apesar do trabalho secretarial ter relação com os serviços administrativos, a profissão não foi enquadrada no GG4, que é o grupo que abrange os Trabalhadores de Serviços Administrativos. A autora afirma que os trabalhadores desse grupo “têm um perfil executor, realizam atividades burocráticas de ordenar, armazenar, computar e recuperar informações, bem como atividades de fornecimento de serviços a clientes”, que seria adverso ao perfil do secretário-executivo dos dias atuais. Conforme a descrição sumária das atribuições do secretário, sua atuação nas organizações gira em torno de funções de assessoria, gestão e consultoria. Ainda, tem formação multidisciplinar, possuindo um elevado nível intelectual, bem como “competências técnicas, comportamentais, cognitivas e analíticas” (DURANTE, 2010, p. 19).

O secretário-executivo reúne competências técnicas e comportamentais (NEIVA; D’ELIA, 2009). Marinho (2014) defende que as competências profissionais do secretário-executivo foram aperfeiçoadas ao longo dos anos, conforme as dificuldades encontradas pelo profissional. Nesse sentido, ressalta o perfil inovador que o secretário-executivo apresenta hoje, de modo que é comum ao

profissional “questionar processos de trabalho, formas de negociação, buscar melhorias em técnicas já existentes ou ainda desenvolver e auxiliar novas estruturas de poder e liderança dentro das organizações” (MARINHO, 2014, p. 26).

Wamser (2010) sustenta que, para ter condições de atuar com excelência em um cenário de constantes transformações, o secretário executivo deve privilegiar a busca das seguintes competências em seu processo de autodesenvolvimento: competência técnica na área de gestão, ou seja, conhecimentos e aplicação de métodos secretariais e gerenciais em áreas específicas de atuação; competência comunicacional, traduzida como os conhecimentos e a aplicação dos princípios técnicos da comunicação oral e escrita; e competência social, que seria a habilidade de se relacionar no ambiente profissional e social.

Para Marinho (2014, p. 30), dentre as competências que o secretário-executivo deve apresentar, estão:

Visão estratégica, por meio da qual o profissional cria condições para realização dos negócios; comunicação, a qual é imprescindível para o profissional que está em contato com toda a organização e necessita transmitir uma mensagem clara e objetiva independente do receptor; relacionamento interpessoal, que pode ser caracterizado pela eficácia dos trabalhos desenvolvidos em equipe; e facilidade no gerenciamento das metas coletivas e/ou individuais nas quais o profissional secretário está envolvido (MARINHO, 2014, p. 30).

No que diz respeito ao perfil contemporâneo do profissional de secretariado executivo, apresenta-se, a seguir, o Quadro 12 de Moreira, Santos e Moretto Neto (2014), construído com o propósito de alinhar a teoria de competências àquelas contemporâneas do profissional em estudo, principalmente no que tange à atuação do secretário empreendedor, que é chamado de agente de mudança, visto que não se limita à área operacional, avançando cada vez mais para o campo estratégico.

Quadro 12 - Caracterização do perfil contemporâneo do profissional de secretariado

<b>Caracterização do perfil contemporâneo do profissional de secretariado</b>	
<b>CONHECIMENTO</b>	Conhecer os problemas do País e do Mundo, moldando as expectativas das empresas aos objetivos a serem atingidos pelas pessoas e por toda a organização.
	Conhecer as Teorias das Organizações.
	Conhecer tecnologia.
	Saber “ler” ambientes no trabalho, com a finalidade de entender as mudanças e os conflitos, procurando transformar o ambiente e as situações criadas por ele.
	Conhecer Técnicas Secretariais com excelência.
<b>HABILIDADES</b>	Preocupação com o todo empresarial.
	Preocupação com a produtividade.
	Preocupação com o lucro da empresa.
	Ser uma gestora de molde generalista.
	Trabalhar com estratégia gerencial.
<b>ATITUDE</b>	Ser negociador(a).
	Ser polivalente.
	Ser programador(a) de soluções.
	Ter iniciativa.
	Ser participativo(a).
	Estabelecer limites.
	Prestar assessoria de forma proativa.
Ser um profissional que se preocupa com a competitividade.	

Fonte: Moreira, Santos; e Moretto Neto (2014), apud Magalhães et al (1997), Robaglio (2001) e Neves (2007)

Dentre os diversos campos de atuação do profissional de secretariado executivo no contexto brasileiro, destaca-se a criação do cargo no âmbito das IFES, durante o processo de enquadramento previsto no PUCRCE (BRASIL, 1987; BRASIL, 1987a) e a realização de concursos públicos para o referido cargo nas IFES, com a instituição do PCCTAE (BRASIL, 2005). Dessa forma, sua perspectiva de atuação ficou ainda mais ampla, passando a poder atuar e contribuir para a gestão dessas organizações complexas que são as IFES.

## 2.4.2 O secretário-executivo no contexto das IFES

O cargo de secretário-executivo foi criado no âmbito das IFES durante o processo de enquadramento previsto no PUCRCE, instituído pela Lei nº 7.596/1987 (BRASIL, 1987). Naquela ocasião, os STAEs das IFES que desempenhavam as funções típicas do profissional de secretariado executivo e que possuíam diploma de nível superior, independente da área de conhecimento, foram beneficiados pela mencionada Lei, passando a ocupar o cargo de secretário-executivo por meio da obtenção do registro profissional (LEAL, 2014).

No entanto, somente após a implantação do PCCTAE é que foi autorizada a realização de concursos públicos para o cargo de secretário-executivo no plano das IFES. De acordo com a Lei n.º 11.091/2005, que regulamenta o PPCTAE, o requisito para ingresso no cargo de secretário-executivo é “Curso Superior em Letras ou Secretário [sic] Executivo Bilíngue” (BRASIL, 2005). Contudo, com o Ofício Circular n.º 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC (MEC, 2005a), acrescenta-se como requisito também a habilitação profissional.

O Anexo ao Ofício Circular n.º 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005, apresenta descrição dos cargos técnico-administrativos em educação, que foram autorizados pelo Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG) para concurso público. Dentre os cargos de nível de Classificação E, está o de secretário-executivo, objeto do estudo a ser desenvolvido. Na descrição sumária do cargo, verifica-se que o profissional é responsável por:

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 (MEC, 2005a).

O Quadro 13 apresenta a descrição das atividades típicas do cargo de secretário-executivo, que integra o quadro de cargos técnico-administrativos em educação das IFES.

Quadro 13 - Descrição das atividades típicas do cargo de secretário-executivo nas IFES

<b>DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO</b>
<b>Assessorar direções:</b> 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.
<b>Atender pessoas:</b> 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.
<b>Gerenciar informações:</b> 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.
<b>Elaborar documentos:</b> 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.
<b>Controlar correspondência:</b> Receber, controlar, triar, destinar, registrar e protocolar correspondência e correspondência eletrônica (e-mail); controlar malote.
<b>Organizar eventos e viagens:</b> Estruturar o evento; fazer <i>check-list</i> ; 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).
<b>Supervisionar equipes de trabalho:</b> Planejar, organizar e dirigir serviços de secretaria; estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe.
<b>Arquivar documentos:</b> 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.
<b>Utilizar recursos de informática.</b>
<b>Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.</b>

Fonte: MEC (2005a)

Analisando-se a inserção desse profissional nas IFES, Oliveira e Moraes (2014), ao traçar um panorama de como o cargo de secretário executivo está sendo ocupado na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), revelam que a grande maioria dos cargos de secretário-executivo da UFSM são ocupados por profissionais formados em outras áreas, sendo que muitos são da área de Letras, que concentra o maior número de profissionais ocupantes do cargo de secretário-executivo na UFSM.

Como determinantes para esse quadro, têm-se, além do enquadramento ocorrido após a regulamentação da profissão de secretariado executivo e da Lei n.º 11.091/2005 (PCCTAE), que exige curso superior em letras ou secretariado executivo bilíngue, a não exigência nos últimos concursos públicos realizados pela UFSM do registro profissional para ingresso no cargo, contrariando o disposto no Ofício Circular n.º 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC (OLIVEIRA; MORAES, 2014).

Nesse sentido, destaca-se o trabalho de Leal, Silva e Dalmau (2014), que analisaram provas de concursos públicos realizados pelas IFES brasileiras para o cargo de secretário-executivo, no período de 2010 a 2014. O objetivo da pesquisa foi compreender se as provas aplicadas aos candidatos têm contemplado conteúdos constantes na descrição do cargo, leis de regulamentação da profissão, diretrizes e matrizes curriculares dos cursos superiores de secretariado executivo, a fim de que sejam selecionados profissionais que possam atender às necessidades dessas Instituições (LEAL; SILVA; DALMAU, 2014).

Os concursos públicos realizados pelas IFES para o provimento do cargo de secretário-executivo, no período avaliado, não mensuraram os conhecimentos requeridos para o bom desempenho das funções dos secretários-executivos, assim como não utilizaram instrumentos que permitissem avaliar habilidades e comportamentos. Ou seja, essas seleções externas não têm sido realizadas sob a ótica da gestão por competência, de que trata o Decreto n.º 5.707/2006. Nesse sentido, não estariam sendo efetivas no sentido de captar competências necessárias à essas Instituições (LEAL; SILVA; DALMAU, 2014).

Considerando-se o exposto, constata-se a necessidade de alteração da Lei n.º 11.091/2005, alterando-se o texto atual, que permite que profissionais da área de Letras ocupem cargos de secretário-executivo, para “Curso Superior em Secretariado Executivo”, bem como de exigência ao MEC e às IFES que os secretários-executivos exerçam efetivamente as atividades típicas do cargo. Também, observa-se a imprescindibilidade de modificação nas Diretrizes Curriculares

Nacionais (DCNs) para os Cursos de Letras, visto que as mencionadas DCNs visam à formação de profissionais que possam “atuar como professores, pesquisadores, críticos literários, tradutores, intérpretes, revisores de textos, roteiristas, **secretários**, assessores culturais, entre outras atividades [...]” (MEC, 2001, p. 30, grifo nosso).

Ainda, considerando-se o número de graduados em Letras que foram aprovados nos concursos públicos para ocupação de vagas para o cargo de secretário-executivo, bem como os achados da pesquisa de Leal, Silva e Dalmau (2014), faz-se necessária a efetiva inserção de conhecimentos específicos requeridos para o desempenho das funções desses profissionais nas IFES no conteúdo programático dessas provas. Por fim, destaca-se a necessidade de se utilizarem também instrumentos que permitam avaliar habilidades e comportamentos (LEAL; SILVA; DALMAU, 2014; OLIVEIRA; MORAES, 2014). Assim, dentre as recomendações propostas por Leal, Silva e Dalmau (2014), está

o estudo de formas para avaliar competências comportamentais nos concursos promovidos para a ocupação do cargo de secretário-executivo, uma vez que, mesmo informalmente, esse profissional deve exercer um papel de liderança, além de deter competências de ordem comportamental, que o permita alcançar altos níveis de inteligência emocional, compreendendo as necessidades dos gestores e da organização em que trabalham (LEAL; SILVA; DALMAU, 2014, p. 205)

Na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), o primeiro concurso público com oferta de vagas para o cargo de Secretário Executivo aconteceu no ano de 2008. Nesse mesmo ano, o primeiro secretário-executivo ingressou na Instituição. Antes, as atividades de assessoria em geral eram desenvolvidas por profissionais de outras áreas e ocupantes de cargos mais amplos, como o de Assistente em Administração (LEAL, 2014).

Porém, Leal (2014) evidencia que os dois concursos públicos promovidos pela UFSC para o cargo de secretário-executivo até hoje foram limitantes. Exemplifica citando que, das oito atividades constantes na descrição do cargo, por exemplo, apenas quatro (50%) foram abordadas nos dois concursos, ou seja, essas provas não mensuraram conhecimentos técnicos relevantes para o bom desempenho desses profissionais na Instituição. Ainda, afirma que os certames não abrangeram outras formas de avaliação além da aplicação de provas e

comprovação de títulos, não sendo possível mensurar habilidades e comportamentos, como sugere a gestão por competências (LEAL, 2014).

Atualmente, há 26 secretários-executivos na UFSC, lotados nos mais diversos setores da Instituição, desde a Administração Central, tal como o Gabinete da Reitoria (GR), até as unidades e subunidades universitárias. Se compararmos o número de secretários-executivos na Instituição à grande quantidade de cargos técnicos ocupados, ainda é bastante reduzido.

No contexto da Universidade Federal do Ceará (UFC), Ferreira (2011) caracteriza como positiva a inserção de secretários-executivos na UFC, ressaltando a possibilidade de debate acerca da necessidade de mais contratações, haja vista o número de setores que ainda não possuem secretários executivos. No entanto, a autora sustenta ser necessária maior divulgação acerca da profissão para os gestores e para a Instituição, a fim de que não haja equívocos ou subutilização do profissional, valorizando-se as competências dos secretários (FERREIRA, 2011).

Leal (2014) demonstra que, na UFSC, o critério estabelecido para distribuição dos ocupantes do cargo de secretário-executivo é a necessidade indicada pelos setores demandantes. Porém, essa ausência de critérios de lotação, “diretamente associada ao desconhecimento de suas competências e reais necessidades de cada setor”, resultaram em uma distribuição desigual desses profissionais (LEAL, 2014, p. 126).

Como consequência, em parte, do exposto, diversos secretários-executivos solicitaram sua remoção para outro setor de trabalho, alegando, por exemplo, exercerem atividades não compatíveis com seu cargo e sua formação (LEAL, 2014). Esse quadro os levava a sentirem-se desvalorizados e desmotivados, ocasionando prejuízos para ambos, profissionais e Instituição (LEAL, 2014).

Retornando-se à discussão dos ocupantes do cargo de secretário executivo no âmbito da UFSM, 67% estão atuando em unidades universitárias (coordenações de curso de graduação, pós-graduação, dentre outros). Nesse sentido, Oliveira e Moraes (2014) sugerem que esses profissionais sejam lotados em Direções de Centros de Ensino ou então na Reitoria, por exemplo, visto que os autores sustentam que nas lotações atuais, em unidades universitárias, muitos deles não estariam exercendo as atividades típicas do cargo de SE, mas sim funções típicas do cargo assistente em administração, cuja exigência para ingresso é o ensino médio completo (OLIVEIRA; MORAES, 2014).

Sousa (2014), em pesquisa realizada sobre o perfil e realidade laboral do secretário-executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras, afirma que 59% dos secretários-executivos respondentes da pesquisa estão atuando na área de gestão. Esse profissional tem perfil para estar em áreas estratégicas das Universidades, pois estão assessorando, coordenando, auxiliando nos diversos setores dessas Instituições. Apesar do pouco tempo de atuação nas funções, a grande maioria dos SE das regiões coordenam pessoas e recebem Função Gratificada (SOUSA, 2014).

Na UFSC, os secretários-executivos também desenvolvem funções gerenciais, tais como planejamento e gerenciamento de processos organizacionais (LEAL, 2014). Dessa forma, atesta-se o atual perfil desse profissional, que requer, como uma das exigências, o desenvolvimento de funções gerenciais nas organizações. No entanto, a maioria dos secretários-executivos da Instituição não participa, efetivamente, das decisões estratégicas em seus ambientes de trabalho (LEAL, 2014).

Considerando-se a atuação do secretário-executivo nas universidades federais, Barros, Ferreira e Silva (2008) demonstram que, na Universidade Federal do Ceará (UFC), dentre as dificuldades e desafios enfrentados por esses profissionais para a realização de suas atividades na Instituição, destacam-se a ausência de aperfeiçoamento dos processos administrativos, o que pode gerar morosidade para a conclusão das atividades e retrabalho. Ferreira (2011) ratifica a falta de modernização como um entrave ao desempenho de algumas atividades dos secretários-executivos da UFC, destacando também a pouca autonomia.

Ainda, em sua adaptação ao trabalho na Instituição em questão, ressalta-se a ausência de treinamento e ambientação dos secretários, bem como insatisfação em decorrência da impossibilidade de assumir, de fato, a sua função institucional (FERREIRA, 2011). Porém, como pontos positivos, Barros, Ferreira e Silva (2008) destacam “as oportunidades oferecidas pela UFC para capacitação por meio de participação em congressos, seminários, treinamentos e cursos técnicos” (BARROS; FERREIRA; SILVA, 2008, p. 100). Ainda, Ferreira (2011) diz que os secretários-executivos da UFC relatam seu pertencimento a uma Instituição de grande credibilidade, demonstrando a confiança e o orgulho em pertencer à UFC.

Entretanto, Barros, Ferreira e Silva (2008) ressaltam a importância de que o conhecimento adquirido por meio dessas capacitações seja colocado em prática, possibilitando o desenvolvimento

de novas competências para o profissional e podendo ampliar seu campo de atuação (BARROS; FERREIRA; SILVA, 2008, p. 100-101). Ferreira (2011) sustenta que os dois principais grupos de atividades quanto às atribuições do secretário-executivo na UFC são o gerenciamento de informações e o atendimento de pessoas. No entanto, pela sua formação, e, tomando-se por base o PCCTAE e a capacidade do profissional, esse profissional teria muito mais a oferecer à Instituição. Ainda, destaca que alguns gestores demonstram inabilidade em delegar autoridade e descentralizar decisões, resultando na subutilização de todo o potencial desse profissional.

Na UFSC, Leal (2014) relata certo nível de discrepância em relação às atividades desenvolvidas entre os secretários-executivos dos diversos setores da UFSC. De acordo com a autora, na Instituição, as atribuições desses profissionais estão, de modo geral, mais relacionadas às demandas dos setores nos quais estão lotados do que ao cargo que ocupam. No que tange ao nível de complexidade das atividades que desenvolvem, relata que, de modo geral, as atribuições com maior nível de complexidade são desempenhadas por secretários-executivos de proreitorias, secretarias e direções de unidades acadêmicas e *campi*.

No que diz respeito à visão dos gestores, Ferreira (2011) destaca a visão positiva que os gestores da UFC têm sobre secretários-executivos atuantes na mencionada Instituição. Na visão dos gestores da UFC entrevistados na pesquisa de Ferreira (2011), o secretário-executivo apresenta-se como um profissional proativo, que assessora o gestor dando agilidade às decisões. Ainda, são vistos como profissionais com capacidade para tomada de decisão, capacidade de comunicação e liderança, atuando, portanto, como cogestores (FERREIRA, 2011).

No contexto da UFSC, Leal (2014, p 162) sustenta que “o discurso mais recorrente em relação às competências técnicas que os gestores esperam dos secretários-executivos foi o conhecimento dos trâmites da UFSC”. Ainda, a autora afirma que, aparentemente, os gestores não conheciam o cargo, porém reconheceram que as atividades “passaram a apresentar maior nível de qualidade após seu ingresso, por conta da formação específica e experiência profissional na área” (LEAL, 2014, p. 162). Por fim, os próprios gestores admitiram que as competências desses profissionais poderiam ser melhor aproveitadas em seus setores.

Dentre as necessidades de aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências, os SE relataram que, além do aperfeiçoamento das já praticadas, desejavam desenvolver, por exemplo, a “capacidade para resolução de problemas, prestatividade”, a fim de gerenciar melhor as

demandas do cotidiano (SOUSA, 2014, p. 164). Sendo assim, Sousa (2014) sugere que

as universidades planejem seus cursos de capacitação voltados para as necessidades profissionais dos servidores, baseado em suas competências individuais, e, em que, mais se aproximam de sua realidade, buscando desenvolver habilidades desejáveis para uma determinada função ou cargo, que busquem compor os requisitos dessas funções para o atendimento dos propósitos organizacionais da Universidade, ou seja, elaborando um planejamento das necessidades humanas da Instituição (SOUSA, 2014, p. 164).

Nesse sentido, Pinheiro (2012) evidencia que, na UFC, mesmo sem cobranças explícitas por qualificação contínua dos secretários-executivos por parte da instituição, foi verificado que a maioria desses profissionais apresenta formação além da exigida para o ingresso na Instituição (nível superior), sendo a maior parte composta por especialistas, o que demonstra preocupação com o autodesenvolvimento e com a carreira e que os secretários-executivos da UFC estão atendendo às atuais exigências do mundo do trabalho.

Já, Leal (2014) demonstrou, por meio de sua pesquisa, que os secretários-executivos da UFSC têm buscado educação formal e aperfeiçoamento profissional. Eles participam de capacitações com frequência, sendo a maioria delas ofertadas pela própria Instituição. Porém, não haveria na Instituição um planejamento para o desenvolvimento de competências requeridas especificamente aos ocupantes do cargo.

Contudo, a referida autora identificou no Sistema Gestor de Capacitação da UFSC, conforme apresentado no Quadro 14, cursos de capacitação que puderam ser relacionados aos campos do conhecimento definidos por Leal (2014), com base nas disciplinas constantes nos currículos dos cursos de graduação em secretariado executivo, e que caracterizam a profissão de secretário-executivo.

Quadro 14 - Cursos de capacitação oferecidos pela UFSC relacionados à profissão de secretário-executivo

<b>CAMPOS DO CONHECIMENTO</b>	<b>CURSOS DE CAPACITAÇÃO OFERECIDOS PELA UFSC</b>
<b>Princípios administrativos e organizacionais</b>	Instrução e acompanhamento de processos de compra na UFSC; mapeamento de processos administrativos da UFSC; Processos gerenciais voltados à inovação e à mudança na UFSC.
<b>Psicologia organizacional</b>	A comunicação em ambiente organizacional; Qualidade no atendimento ao cidadão.
<b>Língua vernácula e redação de documentos</b>	Acordo ortográfico e revisão gramatical; Redação Oficial: memorando, ofício, ata e portaria.
<b>Línguas estrangeiras</b>	Processo seletivo para isenção do pagamento dos cursos extracurriculares de línguas estrangeiras.
<b>Tecnologia da informação e comunicação</b>	Excel para o ambiente de trabalho; Gerenciamento de arquivos setoriais; Noções básicas de <i>GNU/Linux/Ubuntu</i> ; Páginas UFSC; <i>Powerpoint</i> ; Tecnologia assistiva, comunicação alternativa e iniciação ao <i>Boardmarker</i> ; <i>Word</i> para ambiente de trabalho; Introdução ao Sistema de Controle Acadêmico (CAPG) e às rotinas das secretarias de pós-graduação; Sistemas de processos administrativos (SPA): Cadastro e tramitação de processos, correspondências e solicitações.

Fonte: Leal (2014, p. 134).

No que concerne às competências necessárias ao bom exercício do cargo, Sousa (2014), ao analisar o perfil e as competências requeridas para o cargo de secretário-executivo nas universidades, baseando a identificação de tais competências na respectiva descrição contida no PCCTAE, verificou que as competências requeridas para o exercício do cargo descritas no PCCTAE são diferentes das praticadas em algumas categorias.

A referida autora evidencia que as competências requeridas para o cargo de SE variam nas Universidades pesquisadas, conforme relatado pelos respondentes. Ainda, foi evidenciado que os secretários-

executivos cumprem, além das competências requeridas por Lei para o exercício das funções, algumas das competências dispostas nas DCNs do curso de graduação em secretariado executivo, tais como exercício de funções gerenciais, habilidades de lidar com modelos inovadores de gestão, receptividade e liderança para o trabalho em equipe, iniciativa, criatividade, vontade de aprender, dentre outras (SOUSA, 2014).

Portanto, os resultados da pesquisa de Sousa (2014) apontam para a existência de *gap* entre as competências requeridas para o cargo de secretário e as praticadas que não constam na descrição do cargo no PCCTAE atualmente.

As atividades desenvolvidas pelos secretários executivos estão em consonância com o perfil que é formado pelas universidades em seus diversos cursos de secretariado, uma vez que as competências reveladas nesta pesquisa se equivalem as listadas nos projetos pedagógicos, mas em relação às atividades típicas constante no PCCTAE, está desatualizada, necessitando de uma adequação a realidade apresentada nesta pesquisa (SOUSA, 2014, p. 161).

Sendo assim, Souza (2014) evidencia a necessidade de um mapeamento do perfil profissiográfico, no intuito de compreender *o gap* entre as competências profissionais e institucionais e determinar quais são as essenciais para o desenvolvimento institucional dos secretários-executivos. Destaca, ainda, a importância da definição das competências Institucionais e individuais, por meio do mapeamento de competências, visando contribuir com o processo de implantação do Decreto 5.707/06. Por fim, a autora sugere que a futura alocação das vagas para o cargo de secretário-executivo seja feita com base na gestão por competências.

No contexto da Universidade Federal de Santa Catarina, Leal (2014) analisa as competências secretariais requeridas pela UFSC, em comparação ao perfil profissiográfico instituído para o secretário-executivo, com vistas ao melhor aproveitamento do potencial de contribuição dos ocupantes do cargo. O Quadro 15 apresenta as principais competências secretariais técnicas e comportamentais requeridas pela Instituição, segundo pesquisa de LEAL (2014).

Quadro 15 - Competências secretariais técnicas e comportamentais requeridas pela UFSC

Competências	Detalhamento
<p><b>Competências técnicas</b> (<i>conhecimentos e habilidades</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter conhecimento dos trâmites, das rotinas administrativas, das normas e das resoluções da UFSC;</li> <li>- Ter domínio do padrão culto da língua portuguesa para comunicar-se verbalmente e por escrito;</li> <li>- Saber elaborar documentos claros e concisos com agilidade;</li> <li>- Saber utilizar recursos e <i>softwares</i> disponíveis para administrar dados e informações;</li> <li>- Ter capacidade de planejar as rotinas e as atividades do setor.</li> </ul>
<p><b>Competências comportamentais</b> (<i>atitudes</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter comprometimento/responsabilidade;</li> <li>- Ter resiliência/flexibilidade/capacidade de adaptação;</li> <li>- Ter ética profissional e discrição;</li> <li>- Ter iniciativa/proatividade/predisposição;</li> <li>- Saber comunicar-se com diferentes níveis hierárquicos;</li> <li>- Ter bom relacionamento interpessoal;</li> <li>- Apresentar equilíbrio emocional nas situações de conflito e saber trabalhar sob pressão;</li> <li>- Ter bom senso na tomada de decisão;</li> <li>- Ter liderança e saber administrar a equipe de trabalho;</li> <li>- Apresentar desenvoltura;</li> <li>- Saber trabalhar em equipe e delegar atividades;</li> <li>- Administrar bem do tempo e ter raciocínio lógico;</li> <li>- Ter autonomia para realizar as atividades necessárias e tomar decisões.</li> </ul>

Fonte: Leal (2014, p. 163-164).

Assim, após esta exposição do panorama do cargo de secretário-executivo nas IFES, incluindo-se a UFSC, o capítulo seguinte apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a consecução do estudo, tendo em vista o objetivo geral da pesquisa de analisar de que maneira se caracteriza o quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo adequado às necessidades da UFSC. Na sequência, o capítulo quatro apresenta, analisa e discute os resultados do estudo de caso.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, ou seja, o conjunto de estratégias e procedimentos metodológicos adotados que viabilizaram o desenvolvimento desta investigação. Apresenta-se, a seguir: tipo de estudo, universo e participantes da pesquisa, categorias de análise, técnicas de coleta de dados, análise e tratamento dos dados e limitações da pesquisa.

#### 3.1 TIPO DE ESTUDO

Esta pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa, com aporte quantitativo na análise dos dados. Qualitativa, haja vista que, por meio da análise interpretativa do conteúdo dos dados obtidos, caracterizou o quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo adequado às necessidades da UFSC, considerando-se as visões de gestores e secretários-executivos da Instituição.

Para Triviños (1987), a pesquisa qualitativa se caracteriza por: ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; ser descritiva; se preocupar com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; analisar os dados indutivamente; e preocupar-se essencialmente com o significado. A utilização do aporte quantitativo se deu devido à necessidade de análise quantitativa simples (método estatístico descritivo) com cálculo de porcentagem realizado por meio de regra de três simples, de dados obtidos por meio de escala de intensidade.

Considerando-se a taxinomia apresentada por Vergara (2013), que propõe dois critérios básicos de classificação de pesquisa, o estudo se caracteriza, quanto aos seus fins, como pesquisa de caráter descritivo, visto que tem como objetivo a descrição das características de um fenômeno, neste caso do quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo adequado às necessidades da UFSC, mas não tem compromisso de explicar o fenômeno que descreve.

Ainda quanto aos fins, se caracteriza como pesquisa aplicada, pois se motiva pela necessidade de resolver um problema concreto - a caracterização do quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo adequado às necessidades da UFSC, apresentando finalidade prática - ações para aprimorar os processos de identificação de necessidades pelo cargo de secretário-executivo e de alocação de secretários-executivos na

UFSC, com base nas atribuições e competências desse profissional e nas competências essenciais da Instituição.

Marconi e Lakatos (2007) trazem a visão de Ander-Egg (1978), no que diz respeito aos tipos de pesquisa. Nesse sentido, ressalta-se o interesse prático da pesquisa aplicada, visto que os achados devem, em seguida, ser aplicados ou utilizados na resolução de problemas que ocorrem na realidade (MARCONI; LAKATOS, 2007 apud ANDER-EGG, 1978).

Quanto aos meios, se caracteriza como pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso (VERGARA, 2013). A pesquisa documental foi realizada em arquivos públicos, compostos de documentos oficiais, jurídicos e publicações administrativas, dentre eles a Constituição Federal, Leis, Decretos, Resolução, Ofício Circular e Planos, como PDI UFSC 2015-2019 e o PAC UFSC 2016. Já a pesquisa bibliográfica, foi feita com base em livros, artigos científicos publicados em revistas e anais de eventos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado. No que tange ao estudo de caso, foi realizado na UFSC, sendo que os dados primários da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e questionários constantes nos Apêndices B, C e D desta dissertação.

### 3.2 UNIVERSO E PARTICIPANTES DA PESQUISA

O universo dessa pesquisa abrange a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), onde a pesquisadora é STAE e pós-graduanda, e foi selecionado por acessibilidade e representatividade. Já a amostra desse universo, não probabilística e por tipicidade (MARCONI; LAKATOS, 2007; VERGARA, 2013), escolhida por sua representatividade em relação ao tema em estudo, foram 24 dos 26 ocupantes do cargo de secretário-executivo da UFSC, três gestores da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), bem como os seguintes gestores: gestor do Gabinete da Reitoria; todos os(as) Pró-Reitores(as) e Coordenadores(as) de Apoio Administrativo (CAAs) das Pró-Reitorias; todos os(as) Secretários Institucionais e Coordenadores(as) de Apoio Administrativo ou Diretores(as) Administrativos de Secretarias; todos os(as) Diretores(as) Administrativos dos *Campi*; e todos os(as) Diretores(as) e Coordenadores(as) de Apoio Administrativo (CAAs) dos Centros de Ensino.

O Quadro 16 apresenta os participantes do estudo, os quais associados às pesquisas documental e bibliográfica permitiram o alcance dos objetivos específicos propostos para a pesquisa.

Quadro 16 - Participantes da pesquisa definidos para o alcance dos objetivos específicos

<b>Objetivos Específicos</b>		<b>Participantes da pesquisa</b>
a)	Identificar os parâmetros e procedimentos adotados por setores administrativos e acadêmicos da UFSC quando da solicitação de secretários-executivos;	Gestores(as) Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP)
b)	Apontar quais os critérios de alocação de secretários-executivos empregados pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da UFSC;	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP)
c)	Compreender quais as competências essenciais da UFSC, na visão dos gestores;	Gestores da UFSC
d)	Conhecer quais atividades podem ser desempenhadas por secretários-executivos no âmbito da gestão da UFSC;	Gestores da UFSC Secretários-executivos da UFSC Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP)
e)	Propor ações para aprimorar os processos de identificação de necessidades pelo cargo de secretário-executivo e de alocação de secretários-executivos na UFSC, com base nas atribuições e competências desse profissional e nas competências essenciais da Instituição.	Gestores da UFSC Secretários-executivos da UFSC Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP)

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação aos secretários-executivos, uma das ocupantes do cargo não foi considerada na análise por atuar no Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago (HU), setor que não foi abrangido pela pesquisa e outra por ser a autora desta investigação. Quanto aos gestores da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de

Pessoas (PRODEGESP), foram selecionados três gestores como sujeitos da pesquisa.

O Quadro 17 apresenta uma breve caracterização dos participantes da pesquisa:

Quadro 17 - Breve caracterização dos participantes da pesquisa

(continua)

<b>Participantes da pesquisa</b>	<b>Breve caracterização</b>
<p><i>Gestores da PRODEGESP</i></p> <p><i>3 de 3 (100%)</i></p>	<p>- Servidora Técnico-Administrativa, do cargo de Pedagoga, Doutora e Pós-doutora em Educação, que trabalha na UFSC desde 1988 e possui experiência na área de desenvolvimento, visto que trabalha, há 27 anos (desde 1989), nessa área na UFSC.</p> <p>- Servidora Técnico-Administrativa, do cargo de Administradora, Mestra em Administração, que trabalha na UFSC desde 2011 e que atua há cinco anos e meio no Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP). Antes de trabalhar na UFSC, teve experiência na área de gestão de pessoas em outras organizações.</p> <p>- Servidora Técnico-Administrativa, do cargo de Assistente em Administração, Graduada em Psicologia, que trabalha na UFSC desde 2012 e que atua na Divisão de Movimentação (DiM) da UFSC desde novembro de 2014.</p>

(continuação)

Participantes da pesquisa	Breve caracterização
<p style="text-align: center;"><i>Gestores dos demais setores da UFSC</i></p> <p style="text-align: center;">27 dos 57 (47,4%)</p>	<p><b>- Participantes:</b> Gabinete da Reitoria; quatro Pró-Reitores(as) e dois CAAs de Pró-Reitorias; quatro Secretários(as) Institucionais e três CAAs de Secretarias; 3 Diretores(as) Administrativos(as) dos <i>Campi</i>; três Diretores(as) e sete CAAs dos Centros de Ensino.</p> <p>Gênero: 14 do sexo feminino (51,8%) e 13 do sexo masculino (48,1%).</p> <p><b>- Faixa etária:</b> 15 (55,5%) acima de 50 anos; seis (22,2%) entre 26 e 33 anos; três (12,5%) entre 42 e 49 anos; três (12,5%) entre 34 e 41 anos.</p> <p><b>- Grau de instrução:</b> dois estão cursando graduação (7,4%) e um(a) é bacharel (3,7%); seis são especialistas (22,2%); três estão cursando mestrado (12,5%) e seis são mestres (22,2%); um está cursando doutorado (3,7%) e oito são doutores (29,6%), sendo que desses oito, seis (22,2%) já realizaram pós-doutoramento.</p> <p><b>- Áreas de formação:</b> 12 (44,4%) possuem formação em nível de graduação e/ou especialização e/ou mestrado e/ou doutorado em áreas como Administração, Administração Pública/Gestão Pública, Administração Universitária/Gestão Universitária e Educação e um está concluindo graduação em Administração Pública.</p> <p><b>- Tempo na UFSC:</b> três (11,1%) estão na UFSC há menos de três anos; quatro (14,8%) entre três e cinco anos; cinco (18,5%) entre seis e 10 anos; três (11,1%) estão há mais de 10 anos; sete (25,9%) estão há mais de 20 anos; e cinco (18,5%) trabalham na UFSC há mais de 30 anos.</p> <p><b>- Tempo na atual função:</b> 16 (59,2%) gestores estão na sua atual função há menos de um ano; oito (29,6%) encontram-se no posto pelo período de um a três anos; e três (12,5%) ocupam a posição há mais de quatro anos, sendo que desses três, o que está há mais tempo ocupa a função há oito anos.</p>

(conclusão)

Participantes da pesquisa	Breve caracterização
<p><i>Ocupantes do cargo de secretário-executivo na UFSC</i></p> <p>24 dos 24 (100%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gênero:</b> 23 do sexo feminino (95,8%) e um do sexo masculino (4,2%).</li> <li>- <b>Faixa etária:</b> 11 (45,8%) entre 26 e 33 anos; nove (37,5%) entre 34 e 41 anos; dois (8,3%) acima de 50 anos; dois (8,3%) entre 42 e 49 anos.</li> <li>- <b>Grau de instrução:</b> dois (8,3%) possuem graduação (nível exigido para o cargo); 15 (62,5%) concluíram especialização e um(a) (4,1%) está cursando; três (12,5%) estão cursando mestrado (desses, um(a) cursa especialização e mestrado ao mesmo tempo) e quatro (16,6%) possuem o título de mestre(a); e três (12,5%) que já são mestres estão cursando doutorado.</li> <li>- <b>Tempo na UFSC:</b> dois (8,3%) estão na UFSC há menos de três anos; 13 (54,2%) entre três e cinco anos e nove (37,5%) há mais de seis anos, sendo que um desses está na UFSC há 29 anos, porém atua no cargo de secretário-executivo desde 2010.</li> <li>- <b>Função administrativa:</b> 14 (58,3%) ocupam função gratificada.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Como constata-se no Quadro 17, todos os gestores da PRODEGESP (3 de 3) que foram contactados, aceitaram participar deste estudo. Também, todos os secretários-executivos selecionados (24 de 24) contribuíram para a realização deste trabalho. Enfim, 27 dos 57 gestores da UFSC selecionados como sujeitos da pesquisa, ou seja, um percentual de 47,4%, contribuíram participando desta investigação.

No que tange aos secretários-executivos, mais precisamente quanto à lotação e localização desses profissionais na Instituição em questão, o Quadro 18 demonstra a distribuição dos secretários-executivos nos setores da UFSC no segundo semestre de 2016.

Quadro 18 - Distribuição dos secretários-executivos da UFSC no segundo semestre de 2016

<b>Administração Central</b>	
Gabinete da Reitoria (GR)	1
Gabinete da Reitoria - Secretaria Geral dos Órgãos Deliberativos Centrais (SODC)	2
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE)	1
Pró-Reitoria de Extensão (PROEX)	2
Pró-Reitoria de Pesquisa (PROPESQ)	1
Secretaria de Aperfeiçoamento Institucional (SEAI)	1
Secretaria de Relações Internacionais (SINTER)	5
<b>Unidades Acadêmicas</b>	
Centro de Ciências da Educação (CED) – Departamento de Estudos Especializados em Educação - Coordenadoria do Curso de Licenciatura em Educação do Campo (EduCampo) – Ciências da Natureza e Matemática	1
Centro de Comunicação e Expressão (CCE) – Coordenadoria de Apoio Administrativo	1
Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH) - Departamento de Geociências	1
Centro Tecnológico (CTC) - Coordenadoria de Apoio Administrativo	2
Centro Tecnológico (CTC) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas - Coordenadoria dos Cursos de Graduação em Engenharia de Produção	1
Centro Tecnológico (CTC) – Departamento de Informática e Estatística - Coordenadoria do Curso de Pós-Graduação em Ciências da Computação	1
Centro Socioeconômico (CSE) – Departamento de Serviço Social - Coordenadoria do Curso de Graduação em Serviço Social	1
Centro de Ciências Agrárias (CCA) – Departamento de Aquicultura - Coordenadoria do Curso de Graduação em Engenharia de Aquicultura	1
<b>Órgãos Suplementares</b>	
Diretoria de Administração - Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago (HU)	1
<b>Campi</b>	
Centro de Araranguá - <i>Campus</i> Araranguá	1
Centro de Ciências Rurais - <i>Campus</i> Curitibanos	1
Centro Tecnológico de Joinville - <i>Campus</i> Joinville	1

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se, por meio do Quadro 18, que o maior número de secretários-executivos da UFSC está na Administração Central: 13 dos 26 profissionais ocupantes desse cargo na Instituição, ou seja, 50% dos SE da UFSC. Quanto às Unidades Administrativas, o Centro Tecnológico concentra o maior número de secretários-executivos, contando com quatro profissionais desse cargo, sendo que dois estão lotados na Direção do Centro. Ainda, cada *Campi* conta com um secretário-executivo e o Hospital Universitário (HU) também dispõe de profissional desse cargo.

Com vistas a analisar os dados obtidos por meio das técnicas de coleta de dados listadas no item 3.4, foram definidas categorias e fatores de análise, os quais são apresentados na próxima sessão.

### 3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

O Quadro 19 apresenta as categorias e fatores de análise que foram utilizados para a elaboração dos roteiros dos questionários aos gestores da UFSC e aos secretários-executivos da Instituição e para o roteiro da entrevista semiestruturada aos gestores da PRODEGESP. São listadas, ainda, as teorias pertinentes, que foram utilizadas para analisar os dados obtidos por meio dos instrumentos de coleta de dados.

Quadro 19 - Categorias e fatores de análise e teorias definidas para o alcance dos objetivos específicos

(continua)

Objetivos Específicos	Categorias e Fatores de Análise	Embasamento Teórico
a) Identificar os parâmetros e procedimentos adotados por setores administrativos e acadêmicos da UFSC quando da solicitação de secretários-executivos;	<b>- Planejamento de pessoal:</b> parâmetros e procedimentos para a solicitação de secretários-executivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão Universitária</li> <li>- Gestão por competências</li> <li>- Planejamento estratégico de pessoal</li> <li>- Administração Pública</li> <li>- Gestão de pessoas no serviço público</li> <li>- Gestão de pessoas nas IFES</li> </ul>

(continuação)

Objetivos Específicos	Categorias e Fatores de Análise	Embasamento Teórico
b) Apontar quais os critérios de alocação de secretários-executivos empregados pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da UFSC;	- <b>Organização de pessoal:</b> critérios de alocação e movimentação de secretários-executivos	- Gestão Universitária - Gestão por competências - Gestão de pessoas no serviço público - Gestão de pessoas nas IFES
c) Compreender quais as competências essenciais da UFSC, na visão dos gestores;	- <b>Competências institucionais:</b> competências essenciais da UFSC  - <b>Competências profissionais:</b> competências dos secretários-executivos	- Gestão Universitária - Gestão por competências - Competências secretariais
d) Conhecer quais atividades podem ser desempenhadas por secretários-executivos no âmbito da gestão da UFSC;	- <b>Atribuições dos secretários-executivos:</b> atividades desempenhadas pelos secretários-executivos da UFSC	- Gestão Universitária - Gestão por competências - Gestão de pessoas no serviço público - Gestão de pessoas nas IFES - Planejamento estratégico de pessoal - Competências secretariais

(conclusão)

Objetivos Específicos	Categorias e Fatores de Análise	Embasamento Teórico
<p>e) Propor ações para aprimorar os processos de identificação de necessidades pelo cargo de secretário-executivo e de alocação de secretários-executivos na UFSC, com base nas atribuições e competências desse profissional e nas competências essenciais da Instituição.</p>	<p><b>- Proposição de ações para aprimorar os processos de identificação de necessidades pelo cargo de secretário-executivo e de alocação de secretários-executivos na UFSC:</b> parâmetros e procedimentos para a solicitação de secretários-executivos; critérios de alocação de secretários-executivos; atividades desempenhadas pelos secretários-executivos da UFSC; competências essenciais da UFSC; e competências dos secretários-executivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão Universitária</li> <li>- Gestão por competências</li> <li>- Gestão de pessoas no serviço público</li> <li>- Gestão de pessoas nas IFES</li> <li>- Planejamento estratégico de pessoal</li> <li>- Competências secretariais</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a definição das categorias e fatores de análise, bem como das teorias que deram suporte à análise dos dados, são apresentadas as técnicas de coleta de dados estabelecidas.

### 3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados desta pesquisa, foram definidas técnicas considerando-se os objetivos específicos e almejando-se o atendimento do objetivo geral desta dissertação. Nesse sentido, o Quadro 20 apresenta os objetivos, participantes da pesquisa e as técnicas de coleta de dados empregadas.

Quadro 20 - Participantes da pesquisa e técnicas de coleta de dados definidas para o alcance dos objetivos específicos

<b>Objetivos Específicos</b>		<b>Participantes da pesquisa</b>	<b>Técnicas de coleta de dados</b>
a)	Identificar os parâmetros e procedimentos adotados por setores administrativos e acadêmicos da UFSC quando da solicitação de secretários-executivos;	Gestores(as) Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP)	- Pesquisa documental - Entrevista semiestruturada - Questionário
b)	Apontar quais os critérios de alocação de secretários-executivos empregados pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da UFSC;	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP)	- Pesquisa documental - Entrevista semiestruturada
c)	Conhecer quais atividades podem ser desempenhadas por secretários-executivos no âmbito da gestão da UFSC;	Gestores da UFSC Secretários-executivos da UFSC Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP)	- Questionários - Entrevista semiestruturada
d)	Compreender quais as competências essenciais da UFSC, na visão dos gestores;	Gestores da UFSC	- Questionário
e)	Propor ações para aprimorar os processos de identificação de necessidades pelo cargo de secretário-executivo e de alocação de secretários-executivos na UFSC, com base nas atribuições e competências desse profissional e nas competências essenciais da Instituição.	Gestores da UFSC Secretários-executivos da UFSC Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP)	- Pesquisa documental - Entrevista semiestruturada - Questionários

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme se observa no Quadro 20, os dados primários da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e questionários constantes nos Apêndices B, C e D desta dissertação, enquanto os dados secundários foram coletados por documentação e bibliografia. As entrevistas e questionários foram elaborados a partir das categorias de análise constantes no Quadro 19. Já a pesquisa documental, foi realizada em arquivos públicos, compostos de documentos oficiais, jurídicos e publicações administrativas, dentre eles a Constituição Federal, Leis, Decretos, Resolução, Ofício Circular e Planos, como PDI UFSC 2015-2019 e o PAC UFSC 2016. Quanto à pesquisa bibliográfica, foi feita com base em livros, artigos científicos publicados em revistas e anais de eventos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado.

Foi realizada revisão, no mês de maio de 2016, utilizando-se o termo “secretário executivo” nas bases de dados i) Banco de Teses CAPES; ii) Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD; e iii) SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library. Também, foi considerado levantamento bibliográfico realizado por Leal (2014) nos portais Capes, SciELO e Domínio Público e em revistas científicas (Revista de Gestão e Secretariado; Revista Eletrônica de Ciências Administrativas e Econômicas; Revista Capital Científico; Revista Expectativa e Secretariado Executivo em Revista).

Evidenciam-se as entrevistas semiestruturadas realizadas com as gestoras da PRODEGESP (Apêndice D). Para Yin (2015, p. 114), a entrevista é “uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso”. As três entrevistas curtas de estudo de caso, realizadas no mês de outubro de 2016, foram conduzidas por meio de roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas, as quais foram gravadas e transcritas na íntegra, a fim de apreender a noção de realidade das entrevistadas (MARCONI; LAKATOS, 2007; YIN, 2015).

No que diz respeito aos questionários, constantes dos apêndices B e C desta dissertação, optou-se também por esse instrumento pela possibilidade de atingir maior número de pessoas simultaneamente. Marconi e Lakatos (2007) sustentam que, em média, apenas 25% dos questionários enviados pelo pesquisador são respondidos e devolvidos. Assim, ressalta-se que esta pesquisa ultrapassou essa média, alcançando percentual de respondentes de 47,4%, se considerado que foram enviados 57 questionários e que 27 foram devolvidos. Já, se o cálculo for feito considerando-se as visões por setores, independentemente do número de questionários enviados e devolvidos, foram obtidos os

seguintes percentuais de respostas: Pró-Reitorias: 71,4%; Secretarias Institucionais: 70,0%; *Campi*: 75,0% e Direções de Centros de Ensino: 72,7%.

Antes de remeter o questionário aos 24 secretários-executivos que fazem parte da população alvo, foi aplicado um pré-teste, via e-mail, para avaliar a validade do instrumento de pesquisa junto a três ocupantes do mencionado cargo. Yin (2015) afirma que o pré-teste seria a oportunidade para um “ensaio” formal. Marconi e Lakatos (2007, p. 100) sustentam que, “depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida”. Para Marconi e Lakatos (2010), em geral, é suficiente aplicar o pré-teste em cinco ou 10% do tamanho da amostra.

Assim, a fim de averiguar se o instrumento estava com linguagem adequada e alinhado às informações que se esperava obter dos respondentes, o pré-teste foi enviado para secretários-executivos escolhidos, por acessibilidade, a saber: uma secretária-executiva que atua na Administração Central da UFSC e ocupa função administrativa; uma secretária-executiva que atua em uma coordenadoria de curso de graduação de um centro de ensino e não ocupa função administrativa; e uma secretária-executiva que, atualmente, está afastada para cursar doutorado, porém antes desempenhava suas funções em uma Secretaria Institucional da UFSC.

Marconi e Lakatos (2007, p. 100) explicitam que, ao se evidenciarem falhas, “deve-se reformular o questionário, conservando, modificando, ampliando ou eliminando itens; explicitando melhor alguns ou modificando a redação de outros. Assim, o resultado do pré-teste, o qual foi respondido pelas três secretárias, apontou a necessidade de algumas alterações, tanto na forma como no conteúdo do questionário. Portanto, considerando-se as sugestões de melhorias apresentadas por duas das três secretárias, foram executadas algumas modificações, por exemplo: exclusão de uma pergunta na íntegra e de parte de outra; reformulação de duas perguntas e complementação de outras, acrescentando-se informações e fazendo-se ajustes no texto para torná-las mais claras e compreensíveis.

Portanto, a experiência com o pré-teste mostrou-se positiva, visto que permitiu aperfeiçoar o instrumento de coleta de dados antes que ele fosse enviado aos 24 secretários-executivos integrantes do universo da pesquisa. Por fim, a plataforma utilizada para elaboração e aplicação do questionário (Apêndice C) foi o “*Google forms*”, plataforma gratuita

que, apesar das suas limitações, no geral, atendeu às necessidades da pesquisa.

Um link do questionário na referida plataforma foi enviado, via email, aos secretários-executivos, no mês de novembro de 2016, permanecendo o questionário aberto por cerca de 15 dias. Durante o período destinado ao preenchimento, algumas mensagens de solicitação de colaboração e de lembrete de prazo foram enviadas por meio de grupo de aplicativo de mensagens e de rede social, devido ao bom nível de acessibilidade que a pesquisadora tem com seus colegas de profissão.

Da mesma forma, antes de remeter o questionário aos 57 gestores sujeitos desta pesquisa, também foi aplicado um pré-teste, via e-mail, junto a três gestores. Foram escolhidos, por acessibilidade, os seguintes sujeitos: um Pró-Reitor; um Secretário Institucional; e um Diretor de Unidade (Centro de Ensino). O questionário pré-teste com os gestores foi respondido pelos três, sendo que dois deles fizeram apontamentos, que resultaram na reformulação de uma questão, no intuito de tornar o texto mais claro.

Assim como o instrumento de coleta de dados enviado aos 24 secretários-executivos, o questionário aos gestores também foi elaborado e transmitido aos sujeitos por meio de link do questionário na plataforma gratuita online “*Google forms*”, via email, no mês de novembro de 2016, permanecendo disponível para preenchimento por quase dois meses, até janeiro de 2017. Durante o período destinado ao preenchimento do questionário, e-mails foram enviados aos sujeitos da pesquisa, tomando-se o cuidado de não lotar suas caixas de e-mail. Os dados obtidos por meio dos instrumentos de coleta foram transpostos e analisados à luz do referencial teórico discutido no segundo capítulo desta dissertação, considerando-se as categorias e fatores de análise.

Ainda, no que diz respeito ao questionário remetido aos demais gestores, optou-se enviá-lo para os seguintes setores: Gabinete da Reitoria, todas as Pró-Reitorias, Secretarias Institucionais, Direções de Centros de Ensino e Direções Administrativas dos *Campi*, no intuito de alcançar a visão de, pelo menos, um dos Servidores responsáveis pela gestão de pessoas do setor. Nesse sentido, ressalta-se que esta pesquisa alcançou os seguintes percentuais de respondentes, considerando-se as visões dos diferentes setores: Pró-Reitorias: 71,4%; Secretarias Institucionais: 70,0%; Direções de Centros de Ensino: 72,7%; e Direções Administrativas dos *Campi*: 75%. Dessa forma, apesar de cada setor ter as suas especificidades e de que generalizações não possam ser feitas, incorrendo-se no risco de distorcer cada realidade, a porcentagem final de visões por setores alcança um considerável percentual de 70%.

Os questionários aplicados aos gestores e secretários-executivos da UFSC sujeitos desta pesquisa, constantes dos apêndices B e C deste trabalho, foram constituídos de perguntas abertas e fechadas. Apesar de algumas dificuldades que as perguntas abertas possam trazer aos respondentes, pelo fato de que devem, eles próprios, redigirem as respostas, e ao pesquisador, com o processo de tabulação, tratamento estatístico e interpretação, tornando-se a análise difícil, complexa, cansativa e demorada, elas possibilitam investigações mais profundas e precisas (MARCONI; LAKATOS, 2007), por isso foram utilizadas nesta pesquisa.

Destacam-se, ainda, quanto à coleta de dados, as múltiplas fontes de evidência utilizadas: pesquisa documental e bibliográfica, entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários online. Yin (2015) ressalta a importância de que sejam empregadas fontes de evidências diversificadas na coleta dos dados da pesquisa. A seguir, o item 3.5 apresenta a metodologia adotada para a análise e para o tratamento dos dados.

### 3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Após a coleta dos dados, realizada conforme os procedimentos já indicados, foi feita a seleção, codificação e tabulação dos dados (MARCONI; LAKATOS, 2010). Gomes (2012, p. 80) diz que a análise e interpretação dentro de uma perspectiva de pesquisa qualitativa tem como foco principal a exploração do conjunto de opiniões e representações sociais acerca de determinada temática, “tanto na direção do que é homogêneo quanto no que se diferencia dentro de um mesmo meio social”.

Por meio de exame minucioso dos dados, foram categorizados os que se relacionam e tabulados manualmente. As entrevistas foram transcritas na íntegra e os dados obtidos por meio dos questionários foram compilados em planilha eletrônica, gerada por meio do *Google Forms*, que foi editada manualmente conforme as necessidades apresentadas pela pesquisa.

A metodologia adotada para a análise e para o tratamento dos dados oriundos da pesquisa foi a análise de conteúdo. Essa técnica, que admite abordagens quantitativas e/ou qualitativas, se refere ao “estudo de textos, documentos e verbalizações orais” e “utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição dos conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas” (VERGARA, 2013, p. 5) para “identificar o que está sendo dito a respeito de determinado

tema” (VERGARA, 2012, p. 7). Para Vergara (2013, p. 5), a análise de conteúdo

refere-se ao estudo de textos, documentos e verbalizações orais. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem. Utiliza tanto procedimentos sistemáticos e dito objetivos de descrição dos conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas. Pratica tanto a hermenêutica, quanto as categorias numéricas (VERGARA, 2013, p. 5).

Dentre as possíveis classificações para a técnica, destaca-se, pela sua relevância, a proposta de Bardin (1977), que propõe classificação das diferentes fases da análise de conteúdo, a saber: a) pré-análise, b) exploração do material e c) tratamento, inferência e interpretação dos resultados. A primeira fase se constitui da organização propriamente dita, que tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, “de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise” (BARDIN, 1977, p. 89).

A exploração do material condiz à administração sistemática das decisões tomadas na fase da pré-análise. É nesse momento que acontecem as codificações, por exemplo, processo por meio do qual “dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo” (BARDIN, 1977, P. 97). Por fim, a etapa de tratamento, inferência e interpretação dos resultados se refere à fase na qual os dados brutos obtidos são tratados e interpretados de maneira a serem significativos e válidos (BARDIN, 1977).

Assim, foi realizada uma análise de conteúdo qualitativa ou não quantitativa, em relação aos dados primários, que se caracteriza por ser “procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável e mais adaptável” (BARDIN, 1977, p. 108). Na análise qualitativa, a inferência é fundamentada na presença do índice, seja ele tema, palavra ou frase, dentre outros, e não na frequência da aparição desse índice (BARDIN, 1977).

Gomes (2012) sustenta três procedimentos metodológicos da análise de conteúdo qualitativa: categorização, inferência, descrição e interpretação.

Esses procedimentos necessariamente não ocorrem de forma sequencial. Entretanto, em

geral, costumamos, por exemplo: a) decompor o material a ser analisado em partes [...]; b) distribuir as partes em categorias; c) fazer uma descrição do resultado da categorização [...]; fazer inferências dos resultados [...]; e) interpretar os resultados obtidos com auxílio da fundamentação teórica adotada (GOMES, 2012, p. 87-88).

Já na fase quantitativa, foi utilizada análise quantitativa simples (método estatístico descritivo) com cálculo de porcentagem realizado por meio de regra de três simples. Isso se deve em razão da utilização da escala de intensidade nos questionários aplicados com intenção de levantamento do nível de intensidade em que as atividades típicas do cargo de secretário-executivo nas IFES são executadas nos diversos setores da UFSC participantes da pesquisa.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No que diz respeito ao escopo temporal, a coleta de dados compreendeu o período de outubro de 2016 a janeiro de 2017, espaço em que foram realizadas as entrevistas semiestruturadas com gestoras da PRODEGESP e a aplicação dos questionários a determinados gestores da UFSC e à 24 dos 26 secretários-executivos da Instituição, que constituem a população da pesquisa.

Quanto ao escopo físico, ressalta-se que os gestores a serem pesquisados foram os elencados no item 3.2 Participantes da pesquisa. Os resultados deste trabalho estão limitados ao fato de que, por se tratar de um estudo de caso, a pesquisa compreendeu apenas o contexto da UFSC. Dessa forma, ainda que as IFES apresentem estruturas e atividades semelhantes, a generalização de resultados está parcialmente restrita.

No que diz respeito ao escopo teórico, as linhas de pesquisa que foram trabalhadas nesta dissertação abordaram quatro pontos principais. O primeiro discutiu a Administração Pública, o segundo a Gestão Universitária, o terceiro foca em temas relacionados à Gestão de Pessoas, especialmente no que diz respeito à Gestão de Pessoas nas IFES e, por fim, no último foram discutidos a formação e a atuação do Secretário Executivo.

## **4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo tem por objetivo apresentar, analisar e discutir os resultados alcançados com a pesquisa, considerando os objetivos propostos. Conforme previamente relatado, a coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores da PRODEGESP e aplicação de questionários à parte dos gestores da UFSC e aos 24 dos 26 ocupantes do cargo de secretário-executivo na Instituição. Ainda, foi realizada pesquisa documental em documentos institucionais, tais como o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI UFSC 2015-2019 e o Plano Anual de Capacitação - PAC UFSC 2016, bem como formulários específicos da PRODEGESP.

Nesse sentido, buscando compreender o fenômeno estudado e, conseqüentemente, procurando respostas aos objetivos da pesquisa, os dados obtidos por meio dos mencionados instrumentos de coleta foram transpostos e analisados à luz do referencial teórico discutido no segundo capítulo desta dissertação. Então, foram propostas diretrizes para identificação de demandas pelo cargo de secretário-executivo, bem como critérios de alocação desses profissionais, com base nas atribuições e competências do profissional e nas competências essenciais da UFSC.

A primeira seção desta pesquisa caracteriza a UFSC, Instituição na qual o estudo de caso foi realizado. A segunda, “planejamento de pessoal”, atendeu ao objetivo específico “a”: Identificar os parâmetros e procedimentos adotados por setores administrativos e acadêmicos da UFSC quando da solicitação de secretários-executivos. Já a terceira seção, “organização de pessoal”, respondeu ao objetivo específico “b”: Apontar quais os critérios de alocação de secretários-executivos empregados pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da UFSC.

Ainda, a quarta seção, “competências institucionais e competências profissionais” atendeu ao objetivo específico “c”: Compreender quais as competências essenciais da UFSC, na visão dos gestores. Em seguida, a quinta seção, “atribuições dos secretários-executivos” respondeu ao objetivo específico “c”: Conhecer quais atividades podem ser desempenhadas por secretários-executivos no âmbito da gestão da UFSC.

Em conclusão, a sexta sessão “proposição de critérios de identificação de demandas e de alocação de secretários-executivos”, atendeu ao objetivo “e”: Propor ações para aprimorar os processos de

identificação de necessidades pelo cargo de secretário-executivo e de alocação de secretários-executivos na UFSC, com base nas atribuições e competências desse profissional e nas competências essenciais da Instituição.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina foi criada por meio da Lei n.º 3.849, sancionada pelo Presidente Juscelino Kubitschek em 18 de dezembro de 1960 (NECKEL; KÜCHLER, 2010), com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão (UFSC, 2016). É uma Universidade multicampi pública e gratuita, com sede em Florianópolis. Sua estrutura acadêmica está disposta em cinco *campi*: Araranguá, Blumenau, Curitibanos, Joinville e *Campus* Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis. A UFSC também faz parte da Universidade Aberta do Brasil (UAB), sistema formado por instituições públicas de ensino superior (universidades estaduais e federais e institutos federais), que oferece cursos superiores a distância, por meio da articulação entre as esferas municipais, estaduais e federais (UFSC, 2017c).

Os novos *campi* da UFSC - Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville - foram instituídos com recursos do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), do Ministério da Educação (MEC), em um processo de interiorização da Universidade para outras regiões do Estado (UFSC, 2016). No *Campus* Florianópolis, são 11 centros de ensino, além do Colégio de Aplicação e do Núcleo de Desenvolvimento Infantil, criados em 1961 e 1980, respectivamente (UFSC, 2015).

Em relação à estrutura administrativa, a administração superior da UFSC é composta por: I. Órgãos Deliberativos Centrais: a) Conselho Universitário; b) Câmara de Graduação; c) Câmara de Pós-Graduação; d) Câmara de Pesquisa; e) Câmara de Extensão; f) Conselho de Curadores; II. Órgãos Executivos Centrais: a) Reitoria; b) Vice-Reitoria c) Pró-Reitorias: de Administração, de Assuntos Estudantis, de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, de Extensão, de Graduação, de Pesquisa e de Pós-Graduação; d) Secretarias: de Cultura e Arte; de Relações Internacionais; Especial de Aperfeiçoamento Institucional; de Planejamento e Orçamento; de Segurança Institucional; de Obras, Manutenção e Ambiente; de Inovação; de Esportes; de Ações Afirmativas e Diversidades; e de Educação a Distância (UFSC, 2016). A Figura 5 apresenta o organograma da estrutura geral da UFSC.



Segundo dados do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015-2019 da UFSC, a Instituição mantém um quadro de aproximadamente 2.100 Servidores Docentes efetivos do Magistério Superior e 100 Servidores Docentes efetivos da Educação Básica, 230 Servidores Docentes substitutos, 3.100 Servidores Técnico-Administrativos em Educação e 1.100 trabalhadores terceirizados (UFSC, 2015). A missão da UFSC é

produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida (UFSC, 2015, p. 22).

No que diz respeito ao corpo discente, a Instituição tem mais de 40 mil estudantes matriculados em cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*: 30 mil estudantes matriculados em 103 cursos de graduação presenciais e 14 cursos de educação a distância; 7 mil vagas para cursos *stricto sensu*, sendo 63 mestrados acadêmicos, 15 mestrados profissionais e 55 cursos de doutorado; e 32 cursos de especialização, que contam com mais de 6 mil discentes a distância e 500 em cursos *lato sensu* presenciais (UFSC, 2016).

A UFSC tem como visão “Ser uma universidade de excelência e inclusiva” (UFSC, 2015, p. 22). Como valores, a Instituição

deve afirmar-se, cada vez mais, como um centro de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e para a defesa da qualidade da vida, com base nos seguintes valores:

- **Acadêmica e de Qualidade:** Uma instituição com busca contínua de patamares de excelência acadêmica, em todas as suas áreas de atuação, em especial no ensino, na pesquisa e na extensão.
- **Inovadora:** Uma instituição capaz de identificar e optar por novos caminhos e de criar novas oportunidades, carreiras e práticas em conformidade com uma visão inovadora.

- **Atuante:** Uma instituição capaz de opinar, influenciar e propor soluções para grandes temas, tais como acesso ao conhecimento e à cidadania, desenvolvimento científico e tecnológico, sustentabilidade ambiental e desenvolvimento humano e social.
- **Inclusiva:** Uma instituição compromissada com a democratização do acesso ao ensino superior público, gratuito e de qualidade, e com o intuito de superar as desigualdades regionais do estado de Santa Catarina, mantendo a concepção de uma universidade verdadeiramente pública e compromissada com a sociedade catarinense e brasileira.
- **Internacionalizada:** Uma instituição capaz de intensificar parcerias e convênios com instituições internacionais, contribuindo para o seu desenvolvimento, o do Brasil e o de outras nações.
- **Livre e Responsável:** Uma instituição com servidores docentes e técnico-administrativos e estudantes livres e responsáveis para desenvolver suas convicções e suas vocações no ensino, na pesquisa e na extensão.
- **Autônoma:** Uma instituição capaz de decidir sobre seus próprios rumos, dentro de suas competências.
- **Democrática e Plural:** Uma instituição que assegura o reconhecimento pleno de sua diversidade acadêmica.
- **Bem Administrada e Planejada:** Uma instituição com estratégias eficientes e efetivas de gestão e de busca dos recursos para a realização de suas metas.
- **Transparente:** Uma instituição que presta contas de suas ações e decisões à comunidade.
- **Ética:** Uma instituição orientada para a responsabilidade ética, social e ambiental (UFSC, 2015, p. 22-23).

A UFSC é uma Universidade Pública Federal, que há mais de 55 anos vem formando pessoas, desde o ensino básico até a pós-graduação. Com altos níveis de qualificação,

a UFSC afirma-se, cada vez mais, como uma instituição social de ensino superior,

completamente comprometida com a construção de uma sociedade justa e democrática (UFSC, 2016).

A Instituição está entre as melhores universidades do país e da América Latina, tendo alcançado a 24ª posição na classificação geral de universidades do Ranking de Universidades QS: América Latina, edição 2015. Entre as universidades brasileiras, a Instituição ficou em décimo lugar, alcançando, ainda, o sexto lugar entre as federais brasileiras (UFSC, 2016).

#### 4.2 PLANEJAMENTO DE PESSOAL: PARÂMETROS E PROCEDIMENTOS PARA A SOLICITAÇÃO DE SECRETÁRIOS-EXECUTIVOS POR PARTE DOS SETORES DA UFSC

Dentre os principais processos da gestão estratégica de pessoas está o planejamento de pessoal, processo “contínuo e sistemático por meio do qual a organização avalia suas necessidades atuais e futuras relativas a seus recursos humanos em termos de perfil, composição e quantidade”, definindo, ao longo desse processo, as ações que corresponderão às necessidades identificadas (MARQUES, 2015, p. 15). Sendo assim, após a definição das competências e dos perfis profissionais necessários à organização, o planejamento de pessoal realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis (SHICKMANN, 2010).

Considerando-se a importância desse processo dinâmico na gestão estratégica de pessoas da Instituição, os(as) gestores (as) da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) foram questionados acerca do modo como é feito o levantamento de necessidades de pessoal, no que tange ao cargo de secretário-executivo, na UFSC. O entrevistado E 1 disse que, hoje, questiona-se às unidades quais suas necessidades de pessoal, registra-se e se busca atender. Portanto, a visão das unidades é que orientaria o planejamento de pessoal para o cargo de secretário-executivo. Disse, ainda, que essa logística se aplica a todos os cargos da Universidade, sem distinção, mas que está se buscando a modificação desse processo.

Corroborando com o que foi dito pelo E 1, o E 2 reafirmou que o levantamento de demanda de pessoal das unidades é feito da mesma forma para todos os cargos da UFSC. Explicou que é enviado formulário específico para todos os gestores, tais como pró-reitores, secretários institucionais e diretores de centros de ensino, para que apontem as

necessidades de suas unidades, por ordem de prioridade, com um limite de até 20 demandas, a serem elencadas no formulário. Dentre essas necessidades, podem constar quaisquer cargos da carreira de Servidor Técnico-Administrativo em Educação, dentre eles o de secretário-executivo. De posse dessas informações, o setor responsável da PRODEGESP faz a consolidação e trabalha com esse quadro geral da Universidade (E 2).

Nesse formulário que a gente passa para os gestores, a gente pergunta: Qual cargo que você precisa? Aí ele vai dizer: secretário-executivo. E qual justificativa, necessidade e qual o perfil que você precisa? Aí esse perfil é bem abrangente, então pode vir em forma de competência, habilidades e atitudes e pode ser que não. A gente não tá direcionando ainda ‘Qual conhecimento, qual habilidade, qual atitude, que você espera, que você precisa que o secretário tenha’. A gente tá deixando mais aberto (E 2).

Por fim, o E3 ratificou o que foi informado pelos E1 e E2 e descreveu o processo, afirmando que é por meio de e-mail que o formulário é enviado aos diretores de todas as unidades acadêmicas e administrativas, para que as necessidades sejam relacionadas, por ordem de prioridade, segundo o entendimento dos gestores

[...] e a justificativa da solicitação: se é uma aposentadoria, se é uma remoção, se é um falecimento, se é a criação de um setor ou a ampliação. E, ainda, a gente pergunta, basicamente, assim, questões de acessibilidade, horário e os requisitos que eles entendem que precisa pro cargo (E 3).

Ao final do levantamento, todas as informações são compiladas em uma planilha única de demandas (E 3). Essa planilha é que irá orientar o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) ao longo do ano, no que tange à necessidade, ou não, de realização de concursos, bem como quanto aos pedidos de remoção, por exemplo. É importante ressaltar que não existe um padrão de respostas pré-estabelecido ou linha de orientação para o preenchimento do formulário.

A E 2 relata que os STAEs que ingressam na Instituição não irão suprir, necessariamente, o que ela chama de “necessidades primárias”, que seriam os setores que solicitam STAEs por meio do formulário específico: poderão ser lotados em setores em que haja STAE solicitando remoção, por exemplo.

Então isso pode acontecer: a gente vai nomear um secretário-executivo, a Stefani, a candidata Stefani. A gente nomeou a Stefani e aí a gente tá precisando aqui no DDP. Mas, de repente, vai ter lá, não sei, a Lilian, que é secretária-executiva do CTC e ela quer mudar. Então a gente faz essa ação também. A gente bota a Lilian no DDP, [...] e a Stefani vai pro CTC, por exemplo. Então o STAE não vem, necessariamente pra suprir aquela necessidade primária. A gente pode suprir primeiro internamente e depois com concurso. Então, mas pra gente fazer isso da melhor forma possível é importante a gente ter as competências mapeadas, das unidades e do cargo, das pessoas, pra gente poder conciliar onde que é melhor colocar as pessoas (E 2).

Para Bergue (2010), dentre outras funções, cabe ao gestor “o desafio de definir as necessidades quantitativas de pessoal” (BERGUE, 2010, p. 198). Assim sendo, os gestores dos diferentes setores da UFSC, sujeitos da pesquisa, foram questionados sobre a forma como é realizado o planejamento de pessoal de seus setores. Quando indagados sobre a forma como seria realizado o levantamento de necessidades, em termos quantitativos e qualitativos, dos setores, o que inclui o cargo de secretário-executivo, ressalta-se que o termo ‘demanda’ foi citado por diversos gestores.

O GE 25, CAA de Direção de Centro de Ensino, diz que, em seu entendimento, “há muito tempo, na UFSC, não é feito planejamento relativo a necessidade de pessoal, no tocante às necessidades/competências e tampouco no tocante ao quantitativo”. O cenário relatado pelo GE 25 vai de encontro ao que propõe Schikmann (2010), quando afirma que, para que a administração de pessoal possa passar ao estágio de gestão estratégica de pessoas, devem ser implantadas mudanças, tais como a definição de perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na instituição.

O GE 19, que ocupa a função de Coordenador(a) de Apoio Administrativo de Centro de Ensino, diz que há “muitos setores e poucos servidores, sobrecarga de atividades”. Por outro lado, o GE 25 acredita que “o número de servidores que compõem os quadros da UFSC é mais que suficiente, faltando apenas, redirecioná-los de acordo com suas expertises”.

No âmbito dos *Campi*, o GE 20, que atua como Diretor(a) Administrativo(a) de um dos *Campi* Fora da Sede, relata que

Até o momento da institucionalização dos *campi*, que ocorreu em meados de 2016, a Direção Administrativa cuidava de todos os servidores TAEs do Campus. Estamos em fase de transição e agora apenas os servidores lotados no Campus ficam a cargo desta direção. O planejamento é feito em conjunto com os colegas e com o Diretor Geral, levando em conta as atividades executadas por cada setor. É avaliado o PCCTAE para solicitar cargos que contemplem a necessidade e que tenham correlação com as atividades executadas, visando não gerar desvio de função (G 20).

Ainda, o GE 24, também Diretor(a) Administrativo(a) de um dos *Campi* Fora da Sede, menciona que esse processo em seu setor é realizado de forma coletiva, por meio de reuniões com os Servidores dos setores envolvidos. Por fim, o GE 12, que ocupa a mesma função, diz que é por meio da análise das atribuições e das demandas, atual e futura, que o planejamento de pessoal é feito em seu setor.

No ambiente das Pró-Reitorias, os relatos de como o levantamento de necessidades é feito variam bastante. O GE 11, que ocupa o cargo de Pró-Reitor, diz que em seu setor não existe política definida. Da mesma forma, o GE 7, Pró-Reitor, alega que em seu setor esse processo é feito de modo empírico, “em geral considerando o preenchimento de postos vagos e/ou atendimento de uma demanda de trabalho”.

Ainda no que tange às Pró-Reitorias, foi mencionado por dois ocupantes do cargo de Pró-Reitor o papel de diretores de departamentos nesse processo, que avaliam as necessidades de pessoal dos departamentos e encaminham aos Pró-Reitores, a fim de compor o levantamento daquele setor. Também, dois ocupantes da função de CAAs de Pró-Reitorias mencionam que é por meio da análise das

atividades e tarefas do seu setor que o planejamento é feito. O GE 13 diz, ainda, que o grau de complexidade, além da sazonalidade das atividades também são considerados.

No contexto das Secretarias Institucionais, o GE 13 diz que o levantamento de sua Secretaria é feito “de acordo com os setores, volume de trabalho e perfil desejado (competências e habilidades específicas)”. Semelhantemente, o GE 15 diz que as competências de cada estrutura são levadas em conta nesse processo, em seu setor e considerando-se a demanda de trabalho, a fim de que haja quantitativo adequado. O GE 18 segue nessa mesma linha e acrescenta a necessidade de “currículo adequado dos candidatos para as funções demandadas”. Por fim, os GE 9 e 27 relatam:

GE 9 (Secretário Institucional): Serviço Oferecido a Comunidade; Definição das Funções e Cargos; Fluxo de Pessoal; Planejamento Integrado.

GE 27 (CAA de Secretaria): Reuniões com a equipe atual, visando conhecer possíveis gargalos e soluções de melhoria através de "contratação" de novos servidores.

Já no que tange aos Centros de Ensino, o GE 23, Diretor, diz que, “na prática as contratações e remoções são de natureza reativa (aposentadorias, demissões, pedidos de remoções etc.)”. Nesse sentido, os gestores GE 2 e GE 5, CAAs, relatam o processo em seu setor:

GE 2 (CAA): Em relação ao corpo técnico administrativo, considerando o organograma do Centro e seu quadro de funcionários com tempo para aposentadoria, o planejamento ocorre em face dos possíveis pedidos de aposentadorias, exonerações. Entretanto, a reposição não depende do Centro e sim da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Em relação ao critério qualitativo, nas últimas remoções ocorridas no decorrer deste ano, a Direção observou o histórico profissional, a formação, tempo de atuação do Servidor.

GE 5 (CAA): A direção controla periodicamente as necessidades de todos os setores do centro, e solicita à pró-reitoria as demandas urgentes,

baseado nas aposentadorias, exonerações, remoções informadas previamente na direção.

O GE 16, Diretor, diz que o planejamento e levantamento são realizados considerando-se “as necessidades e competências que cada setor requer”. Nessa perspectiva, observa-se homogeneidade nos diversos relatos a seguir:

GE 8 (CAA): Cada setor apresenta suas necessidades individualmente e a direção, em reunião com os setores define a priorização.

GE 17 (Diretor): Existe uma planilha de demandas dos Departamentos e Coordenadorias, que inclui secretarias e laboratórios, onde todos os setores se reportam à Direção solicitando o preenchimento de vagas. Ultimamente estamos distribuindo as vagas por questões emergenciais, abertas por aposentadorias e exonerações, para que nenhum setor fique (sic) fechado.

GE 21 (CAA): Não existe um planejamento efetivo, porém as necessidades são definidas a partir da percepção das chefias imediatas e dos servidores técnico-administrativos dos setores.

GE 22 (CAA): Por meio de reuniões com equipe e Direção.

No tocante ao planejamento de pessoal e o levantamento de necessidades, em termos quantitativos e qualitativos, evidenciam-se as visões dos gestores GE 7, Pró-Reitor e GE 13, CAA que acreditam que “falta na UFSC a aplicação de caracterização e dimensionamento de postos de trabalho”, na perspectiva do GE 7 e que, “no cenário ideal deveria ser feito o planejamento do setor alinhado com o da UFSC e que a UFSC disponibilizasse as pessoas necessárias”, do ponto de vista do GE 13.

A visão dos mencionados gestores vai ao encontro do que é proposto por Dutra (2002), quando afirma que o planejamento de pessoal deve estar alinhado com as estratégias da organização, especialmente com aquelas ligadas à gestão de pessoas. Nessa perspectiva, Marques (2015) ressalta a importância de que o quadro de pessoal das organizações públicas seja constituído por indivíduos que

possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à prestação de serviços públicos de boa qualidade.

No que diz respeito às diferentes competências dos diversos cargos da Instituição, o secretário-executivo, cargo que é objeto deste estudo, assume papel de relevância para o aperfeiçoamento da gestão universitária (FERREIRA, 2011; SOUSA, 2014; LEAL, 2014), visto que possui visão holística. Esse profissional vem “cada vez mais vêm adquirindo a capacidade de ler, interpretar, analisar e criticar o ambiente organizacional em que está inserido, assim como as atribuições e responsabilidades que lhe competem”, estando apto a atuar em organizações complexas como as IFES (LEAL, 2014, p. 104).

Apenas dois gestores sujeitos desta pesquisa dizem não conhecer o cargo de secretário-executivo, um diz conhecer vagamente e outro diz não possuir muitas informações específicas deste cargo, afirmando: “Desconheço as diferenças entre os cargos de Administrador, Assistente em Administração e Secretário-executivo, há (sic) não ser o grau de instrução” (GE 26) (ver Quadro 27).

Dentre os respondentes que dizem conhecer o referido cargo, quatro são secretários-executivos na UFSC e consideram ser um “cargo extrema importância na gestão de qualquer organização” (GE 25), visto que “o perfil do profissional atende grande demanda das atividades que são executadas” (GE 20). Na visão da GE 21, “dentro da UFSC o cargo não é valorizado e as pessoas, em sua maioria, desconhecem a importância e não valorizam os profissionais”. Por outro lado, os relatos dos gestores foram bastante positivos no que diz respeito às suas percepções sobre o cargo. O Quadro 21 apresenta os principais relatos.

Quadro 21 – Percepção dos gestores acerca do cargo de secretário-executivo

(continua)

<b>ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA</b>	<b>PERCEPÇÃO DOS GESTORES</b>
<b>Administração Superior</b> – Órgãos Executivos Centrais: Gabinete da Reitoria; Pró-Reitorias e Secretarias.	GE 1 (Secretário): Penso que há um ganho para o gestor e uma melhoria da qualidade do serviço prestado. GE 2 (CAA de Secretaria): Considero fundamental, a presença de profissionais do cargo em todos os centros de ensino, principalmente na administração.

(continuação)

<b>ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA</b>	<b>PERCEPÇÃO DOS GESTORES</b>
<p><b>Administração Superior</b>  – Órgãos Executivos Centrais: Gabinete da Reitoria; Pró-Reitorias e Secretarias.</p>	<p>GE 4 (Pró-Reitor): Penso ser um cargo de grande importância para as instituições.</p> <p>GE 6 (Gabinete da Reitoria): Percebo que se trata de profissionais diferenciadas, com grande capacidade de interpretação de situações e de intervenção em quase todos os casos</p> <p>GE 7 (Pró-Reitor): Importante e necessário em todos os setores que envolvam cargos de direção.</p> <p>GE 10 (Pró-Reitor): É um cargo essencial para algumas unidades gestoras da Universidade.</p> <p>GE 11 (Pró-Reitor): De extrema importância para os níveis estratégico e gerencial das organizações</p> <p>GE 13 (CAA de Pró-Reitoria): Acredito que cada Pró-Reitor deveria ter um secretário, pois os trabalhos de coordenador de apoio administrativo ficam muito ligados à atividades deste gênero, mas deveriam ser mais relativos à atividades administrativas, e não tanto à atendimento, agenda, entre outros.</p> <p>GE 14 (CAA de Secretaria): Penso que um secretário-executivo possa contribuir para o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados, por meio do assessoramento ao gestor com planejamentos e organização da rotina de trabalho.</p> <p>GE 15 (Secretário): Importante para andamento das atividades do setor, administrativamente e de recursos humanos.</p>

(conclusão)

<b>ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA</b>	<b>PERCEPÇÃO DOS GESTORES</b>
<p><b>Administração Superior</b> – Órgãos Executivos Setoriais: Diretoria Administrativa de <i>Campus</i> Fora de Sede</p>	<p>GE 12 (Diretor Administrativo): Cargo importante para o nível tático do Campus. GE 24 (Diretor Administrativo): Entendo que é um cargo muito importante para o bom desenvolvimento das atividades de um Campus, visto que organiza a agenda e as atividades do Diretor, que às vezes possui muitas demandas e precisa de alguém para realizar esta função.</p>
<p><b>Unidades</b> – Órgãos Executivos Setoriais: Diretorias de Unidades</p>	<p>GE 17 (Diretor): É um cargo chave para a organização e o funcionamento para as Unidades Universitárias, deveriam existir em maior número. GE 19 (CAA): Acho fundamental a presença de um secretário executivo nas CAAs. GE 22 (CAA): Minha percepção é que é um cargo que está deixando de ser visto como uma função meramente complementar à função administrativa, passando a ocupar o espaço devido e conquistando sua devida importância no ambiente de trabalho. GE 23 (Diretor): Percepção muito boa, constitui um avanço em termos de profissionalização e de adequação à gestão profissional das Unidades Acadêmicas e Administrativas da Universidade.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que as percepções dos gestores relatadas no Quadro 21 são altamente construtivas. Os secretários-executivos são reconhecidos como profissionais “diferenciados”, com grande capacidade de interpretação de situações e de intervenção, representando possibilidade de aperfeiçoamento dos níveis de qualidade dos serviços prestados. Para os gestores, esse profissional representa avanço em termos de profissionalização da gestão universitária, sendo considerado como “cargo chave” para a Instituição, nos níveis estratégico e tático, sugerindo-se, por exemplo, que haja mais profissionais desse cargo na UFSC.

Para finalizar e ainda em se tratando do planejamento de pessoal, foi questionado aos secretários-executivos, se, considerando-se as necessidades do setor em que atua, o profissional acreditava que caberia mais um secretário-executivo naquele setor e a justificativa. Quatorze secretários-executivos responderam que não caberia mais um profissional desse cargo em seu setor, oito responderam que sim, um respondeu que talvez e um disse que já existe outro profissional desse cargo lotado no setor em que atua, não elucidando se caberia um terceiro profissional. Dentre os motivos citados para justificar a necessidade de mais um profissional desse cargo estão: alta demanda de trabalho; necessidade de profissional para exercer as funções típicas do cargo, que muitas vezes são executadas por profissionais de outros cargos; o fato de a demanda do setor se encaixar no perfil secretarial.

Quanto aos cinco secretários-executivos lotados na Secretaria de Relações Internacionais (SINTER) da UFSC, três afirmaram que caberia mais um profissional desse cargo na SINTER e dois afirmaram que não. Apesar do SE 18, por exemplo, afirmar que não seria necessário mais um SE na SINTER, pois já há cinco lotados lá, os SE 12 e 13 sustentam que “todas as funções realizadas na SINTER se encaixam nas atribuições de um secretário-executivo” (SE 12) e que “todo o conhecimento e habilidades do profissional de Secretariado são requeridos no setor” (SE 13). Ainda, o SE 9 diz:

Além de mim, que estou afastada, há mais quatro secretários executivos. Um ocupa a função de coordenador administrativo; um atua no setor de convênios; um no setor de incoming (intercâmbio de estudantes internacionais) e um no setor de outgoing (intercâmbio de estudantes da UFSC). No entanto, ironicamente, falta um secretário executivo para exercer exatamente as funções do cargo, como: organização de eventos, recepção de visitas internacionais, organização de agenda, organização de viagens, organização do site etc. Essas eram minhas atividades quando fui trabalhar no setor, no entanto, devido à alta rotatividade de servidores (exonerações, aposentadorias, licenças etc.), atualmente essas atividades são divididas entre alguns servidores e ficam principalmente sob o encargo do coordenador administrativo (SE 9).

Já como justificativa para a resposta negativa, um secretário-executivo disse ter pouco trabalho (SE lotado em um dos *Campi*), outro disse já haver duas secretárias-executivas em seu setor e um terceiro afirmou que as atividades de seu setor são de caráter mais operacional. Outros seis profissionais justificaram suas negativas afirmando que seriam necessários assistentes em administração ou auxiliares em administração, inclusive para auxiliar o profissional secretário, com atividades como atendimento e serviços administrativos rotineiros em geral.

O SE 2, lotado em um Centro de Ensino, disse não poder afirmar a necessidade de mais um profissional desse cargo em seu setor: “O setor em que atuo é integrado com outras coordenadorias e teríamos que rever outras questões antes de pensar na demanda por um cargo específico” (SE 2). Verifica-se, portanto, que a maioria (14 dos 24, ou seja, 58,3%) dos SE respondentes da pesquisa creem que o número atual de ocupantes desse cargo em seu setor é suficiente. Porém, as respostas dos SE lotados na SINTER são divergentes. A maioria deles (três dos cinco) acredita que, pela natureza dos serviços prestados pela SINTER à comunidade universitária, as competências dos secretários-executivos podem ser bem aproveitadas naquele setor e que, portanto, o número de profissionais desse cargo naquele setor poderia ser ainda maior.

Até o ano de 2016, a UFSC realizou dois concursos públicos para o cargo de secretário-executivo. O primeiro foi realizado no ano de 2008, por meio do Edital n.º 18/DDPP/2008 e o segundo aconteceu no em 2011, com o Edital n.º 80/DDPP/2011. Em 2008, foi disponibilizada apenas uma vaga, porém, na vigência de dois anos do concurso, 15 candidatos aprovados foram nomeados, sendo que 10 desses ingressaram na Instituição. Já o concurso de 2011 disponibilizou nove vagas para o cargo de SE, sendo que 16 candidatos foram nomeados e 14 desses 16 ingressaram na Instituição (um dos 14 solicitou exoneração).

Entretanto, Leal, Silva e Dalmau (2016), ao analisarem os referidos editais dos concursos para secretário-executivo feitos pela UFSC, relatam que ambos os concursos foram realizados em uma única fase, por meio de prova objetiva de caráter eliminatório e classificatório. Afirmam, ainda, que os referidos editais contemplaram apenas as atribuições constantes na descrição genérica do cargo para todas as IFES, dispostas no Ofício Circular n.º 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, sem considerar as especificidades da UFSC.

Os referidos autores sustentam que a formação desse profissional e a descrição do respectivo cargo não foram significativamente

consideradas na construção desses concursos. Dessa forma, sustentam que a Instituição não aferiu os conhecimentos requeridos para o bom desempenho das funções desse profissional na UFSC, sendo ineficaz também na identificação de competências.

Além de terem sido relativamente ineficazes na mensuração de conhecimentos técnicos requeridos, os concursos aferiram somente uma das dimensões da competência (conhecimentos), sem avaliar se os candidatos apresentavam habilidades e atitudes que lhes permitissem exercer as funções inerentes à sua profissão com um desempenho considerado positivo pela Instituição. Os processos de recrutamento não mapearam, antecipadamente, as lacunas de competências secretariais existentes nas equipes de trabalho, de modo a atrair candidatos com os perfis desejados nas publicações. Como consequência, esses concursos não selecionaram, necessariamente, candidatos com plena adequação ao cargo para um bom desempenho no contexto da UFSC (LEAL, SILVA, DALMAU; 2016, p.14)

Apesar desse cenário, quase que a totalidade dos SE da Instituição se declaram satisfeitos com suas lotações e localizações atuais e acreditam que as atividades que desenvolvem são condizentes com suas formações e grau de instrução. Ainda, a E 1 da PRODEGESP afirma que, atualmente, não tem conhecimento de descontentamentos por parte de secretários-executivos da Instituição, por sua lotação atual e/ou por não estarem desempenhando as atividades típicas do cargo.

No que diz respeito à demanda por secretários-executivos na UFSC, atualmente, são cinco os setores que estão declarando essa necessidade. O Quadro 22 apresenta essas demandas, bem como as justificativas apresentadas pelos setores para a requisição de um profissional desse cargo e os requisitos.

Quadro 22 – Setores que estão solicitando secretários-executivos

<b>SETOR (lotação/localização/ localização física)</b>	<b>Justificativa</b>	<b>Requisitos</b>
Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)/CCJ/Secretaria de Pós-Graduação	Considerando que o Curso possui programas fora da Sede/Minter/Dinter é necessário um profissional de nível superior para atendimento a demanda específica de Pós-Graduação.	Comprometido/Pró-ativo/Liderança. Conhecedor dos diversos sistemas da UFSC e outros que englobam atividades de Pós-Graduação.
Centro Tecnológico (CTC)/CTC/ Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação (PPGMGA)	Atividades administrativas inerentes a uma secretaria de Coord. de Pós-Graduação	Superior
Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP)/ Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP)/Serviço de Apoio Administrativo	Necessidade de apoio à Direção e às atividades do Departamento	Proatividade, organização, habilidade para atendimento ao público, conhecimento do pacote Office, conhecimento sobre redação oficial
Gabinete da Reitoria (GR)/Biblioteca Universitária (BU)/Secretaria da BU	Em reposição a vaga de Técnico em Assuntos Educacionais	Pró-atividade, comprometimento, pontualidade, disciplina, boa comunicação, habilidade de atendimento ao público, além de requisitos técnicos
Secretaria de Educação à Distância (SEAD)/SEAD/SEAD	Necessidade	Atendimento da Secretaria

Fonte: UFSC (2017a)

Cada um dos setores acima relacionados está solicitando um profissional do cargo de secretário-executivo. Para a PRODEGESP, por exemplo, a demanda por um SE está em primeiro lugar em suas prioridades. Já para a SEAD, está em quarto, em oitavo lugar para o CCJ, décimo quarto para o GR e décimo quinto para o CTC. Ainda, a E 3 relata que “esse quadro não é fixo e vai sofrendo alterações, conforme mudam os gestores das unidades, conforme vão ocorrendo exonerações, aposentadorias, remoções, etc.”

Dos dois centros de ensino que estão solicitando secretários, ambos o fazem para suprir demandas de programas de pós-graduação. Porém, um dos centros coloca como requisito “ensino superior”, o que já é um requisito, por Lei, para o ingresso no cargo de secretário-executivo nas IFES. No que diz respeito à solicitação da BU, órgão ligado ao GR, a demanda por SE provém de necessidade de reposição de STAE ocupante do cargo de Técnico em Assuntos Educacionais, nível de classificação E. Porém, ao observarem-se os requisitos e as atribuições de tal cargo, verifica-se que são bastante distintas das atribuições do secretário-executivo.

Por fim, a SEAD apresenta como justificativa para a sua solicitação apenas a descrição de “necessidade”, sem apontar quais seriam as especificidades da demanda por esse determinado cargo. Ainda, como requisitos, coloca “Atendimento da Secretaria”, que seria, na verdade, uma atribuição desse profissional. Nesse sentido, considera-se relevante que as demandas apresentadas no Quadro 22 sejam analisadas pela PRODEGESP, a fim de verificar se as necessidades desses setores vão ao encontro das atribuições e competências do secretário-executivo.

#### 4.3 ORGANIZAÇÃO DE PESSOAL: CRITÉRIOS DE ALOCAÇÃO E MOVIMENTAÇÃO DE SECRETÁRIOS-EXECUTIVOS UTILIZADOS PELA PRODEGESP

Schickmann (2010) diz que, após a definição das competências e dos perfis profissionais necessários à organização, é por meio do planejamento de pessoal que são realizados o dimensionamento e a alocação dos perfis (SHICKMANN, 2010). No que tange ao cargo de secretário-executivo, Souza (2014) e Leal (2014) sugerem que a alocação das vagas para o mencionado cargo seja feita com base na gestão por competências. Porém, apesar de passados dez anos desde a elaboração do Decreto n.º 5.707/2006, de acordo com a E 1, a gestão por

competência preconizada pelo referido Decreto ainda não foi implantada na UFSC.

A entrevistada menciona a complexidade em se viabilizar a gestão por competência, considerando-se que as atribuições de alguns cargos datam da década de 1990, por exemplo, o que não seria o caso do cargo de secretário-executivo, que é do ano de 2005, porém ainda não está nem fundamentado em decreto ainda. Considerando-se, portanto, que as atuais atribuições do cargo de secretário-executivo datam do ano de 2005, apenas um ano antes da elaboração do Decreto n.º 5.707/2006, porém, que a alocação desses profissionais não é feita com base na gestão por competência, torna-se necessário conhecer os critérios estabelecidos pela PRODEGESP para a alocação dos SE na UFSC.

Leal (2014) demonstra como a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS), atual Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), distribuiu os dez secretários-executivos nomeados pelo Edital n.º 18/DDPP/2008. Três foram inicialmente lotados em setores da Administração Central, sendo um em órgão deliberativo pertencente ao Gabinete da Reitoria (GR), um em pró-reitoria e um em secretaria institucional. Os outros sete foram inicialmente lotados em setores de unidades acadêmicas, sendo um em direção de centro de ensino, um em programa de pós-graduação, um em departamento de ensino e quatro em coordenadorias de cursos de graduação.

Já, dos treze secretários-executivos nomeados pelo Edital n.º 80/DDPP/2011, seis foram inicialmente lotados em setores da Administração Central, sendo um em órgão deliberativo pertencente ao GR, um no próprio GR, dois em pró-reitorias, um em secretaria institucional e um em comissão permanente pertencente à Pró-reitoria de Graduação (PROGRAD). Quatro foram inicialmente lotados em setores de unidades acadêmicas, sendo dois em direção, um em programa de pós-graduação e um em coordenadoria de curso de graduação. Os outros três foram lotados nas direções de três *Campi* da UFSC criados à época – Araranguá, Curitiba e Joinville (LEAL, 2014).

Não se sabe quais foram os critérios adotados pela Pró-Reitoria para a alocação desses profissionais em 2008 e 2011. Leal (2014) relata que a secretária da antiga Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) até dezembro de 2013 diz que, segundo consta, os critérios estabelecidos à época de lotação desses profissionais obedeciam às demandas apresentadas pelos diversos setores da Instituição. Portanto, não se pode afirmar se essas demandas eram legítimas ou não, ou seja, se a SEGESP (à época) analisou criteriosamente essas solicitações advindas dos

diversos setores da Instituição ou se esses profissionais foram lotados e localizados apenas considerando-se a oferta e demanda, por exemplo.

Porém, observa-se que, se compararmos ambos os concursos públicos, o número de secretários-executivos lotados em setores de unidades acadêmicas diminuiu do concurso de 2008 para o de 2011. Dos nomeados pelo Edital n.º 18/DDPP/2008, 70,0% foram lotados em setores das unidades acadêmicas, enquanto a maioria dos SE nomeados pelo Edital n.º 80/DDPP/2011 foram lotados em setores da Administração Central (46,1%). Assim, verificou-se que a antiga SEGESP, hoje PRODEGESP, de 2008 para 2011 passou a priorizar setores da Administração Central quando da lotação de secretários-executivos, ação que pode ter resultado de análise das atribuições do referido cargo.

Atualmente, segundo a E 1, o critério para a alocação dos ocupantes do cargo de secretário-executivo na UFSC é que esses profissionais estejam na condução de atividades de unidades chaves: Gabinete da Reitoria, Pró-Reitorias, Secretarias Institucionais, Direções de Centros de Ensino e de *Campi*. De acordo com a E 1, com raras exceções, um SE é alocado em uma Chefia de Departamento, por exemplo. Dessa forma, espera-se que o profissional seja alocado nas unidades chaves, com base nas demandas desses setores, para possa desenvolver as atribuições do seu cargo (E 1).

A E 2 relata que a atual gestão da PRODEGESP, que assumiu as funções em maio de 2016, ainda não realizou lotação e localização de novos secretários(as)-executivos(as), visto que o último concurso para o cargo foi realizado no ano de 2011. Porém, diz que o que se tem atualmente são pedidos de remoção advindos de profissionais que ocupam esse cargo,

Mas, os pedidos de remoção são feitos com base na origem da pessoa, então depende de como que a pessoa tá sendo liberada, se ela tá sendo liberada sem reposição, ou com reposição imediata, ou com reposição oportuna e pra onde a gente vê, nessa demanda que a gente tem, quem tá precisando de secretário-executivo. Então a gente encaminha essa pessoa pra entrevista no local tal, então vai por necessidade registrada. [...] Por demanda dessa tabela e pela entrevista a pessoa vai lá, faz uma entrevista também, né. Aí tem que ser um acordo de ambas as partes, tanto o

servidor, quanto o gestor tem que estar de acordo com aquela remoção (E 2).

A E 3 ratifica que o principal critério para a alocação desses profissionais seria a demanda advinda dos setores da UFSC. Porém, destaca que, eventualmente, é perguntado ao setor quais serão as atividades que o(a) SE irá desenvolver:

A gente... quando chama muito a atenção o setor onde a pessoa tá trabalhando e o que a pessoa vai fazer... No caso do secretário-executivo às vezes a gente pergunta o quê a pessoa vai fazer. Cargos específicos, dependendo do setor, a gente acaba perguntando. [...] Eventualmente a gente pergunta e daí se a gente acha que não atende a atividade que tá escrito lá na descrição do cargo, a gente não autoriza a lotação, a não ser que a pessoa vá ocupar uma função gratificada, mas daí precisa tanto da necessidade do cargo, quanto do interesse da unidade. Aí se o gestor da unidade tem interesse na remoção daquela pessoa, daí a gente encaminha ela pra entrevista (E 3).

Observa-se, portanto, que o principal critério da PRODEGESP para a alocação dos secretários-executivos na UFSC seriam as demandas apresentadas pelas unidades acadêmicas e administrativas, considerando-se o que é chamado pela mencionada Pró-Reitoria de “unidades chaves”. Nesse sentido, esse critério vai ao encontro do que é relatado pelos gestores participantes da pesquisa que responderam ao questionário, os quais citaram o termo ‘demanda’ por diversas vezes em seus relatos, quando questionados sobre a forma como o planejamento de pessoal é feito em seus setores.

Sendo assim, aparentemente não haveriam critérios baseados na gestão por competências para a lotação desses profissionais na Instituição. Apesar da E 1 relatar que os SE da UFSC tendem a ser alocados em unidades chaves, 23,0% desses profissionais (6 dos 26) atuam em departamento e coordenadorias de cursos de graduação e programa de pós-graduação. Porém, esse cenário pode refletir, por exemplo, remoções de cunho político ou até mesmo por motivos pessoais dos próprios profissionais ou, ainda, para ocupação de cargos gratificados, não necessariamente advindas de demandas de gestores pelo cargo de SE naquele setor.

De qualquer forma, é relevante ratificar os pontos de vista dos gestores GE 7, Pró-Reitor e GE 13, CAA, que vão ao encontro do que é trazido pela gestão por competências, quando falam que “falta na UFSC a aplicação de caracterização e dimensionamento de postos de trabalho”, na perspectiva do GE 7 e que, “no cenário ideal deveria ser feito o planejamento do setor alinhado com o da UFSC e que a UFSC disponibilizasse as pessoas necessárias”, do ponto de vista do GE 13. O modelo de gestão da capacitação por competências (MPDG, 2012), advindo da instituição do Decreto n.º 5,707/2006, está dividido em cinco etapas: 1) Estratégia Organizacional; 2) Competências Organizacionais; 3) Mapeamento de Competências; 4) Diagnóstico das Competências; e 5) Acompanhamento e Avaliação.

Sabe-se que, assim como as demais áreas da Instituição, a gestão estratégica de pessoas está afeta à regimentos impostos pelas diversas legislações que regem o serviço público. Porém, Bergue (2010) propõe interessante ponto de partida para a aplicação da gestão por competências no serviço público: as atividades de chefia e de assessoramento sob a forma de comissionamento. Ou seja, onde for possível, que os Cargos de Direção (CDs) e Funções Gratificadas (FGs) sejam ocupados por profissionais que detenham as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para o cargo.

Ainda, no que tange à organização de pessoal, na perspectiva dos próprios profissionais ocupantes do cargo, 21 SE responderam que, considerando-se as atividades gerais de seu setor e as atividades típicas do cargo de secretário-executivo, dispostas no Ofício Circular n.º 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, consideraram adequada sua atual lotação e localização. Dois SE disseram considerar inadequadas e um não disse nem que sim, nem que não.

Dos que consideram suas lotações inadequadas, a SE 10, lotada em um centro de ensino e localizada em um departamento, acredita que as atribuições do cargo poderiam ser melhores desenvolvidas em outros setores da UFSC, afirmando que “a assessoria de que trata o referido Ofício não está contemplada nas atividades que realizo”. Também, a SE 15, lotada em centro de ensino e localizada em coordenadoria de pós-graduação, afirma que “as atividades desenvolvidas em uma secretaria de pós-graduação poderiam ser desenvolvidas por um servidor com cargo de assistente em administração”.

Portanto, os dois profissionais que não consideram adequadas as suas localizações fazem parte dos 23,0% dos que não estão lotados nas denominadas “unidades chaves”, considerados “raras exceções” pela E 1. Por outro lado, a SE 8, lotada em centro de ensino e localizada em

uma coordenadoria de curso de graduação, acredita que sua lotação e localização estão adequadas, por ocupar a função de Chefe do Serviço de Expediente do mencionado setor. Assim como a S8, para a SE 16, lotada também em um centro de ensino e localizada em uma coordenadoria de curso de licenciatura, sua lotação e localização se justificariam por atuar como

assessora da coordenação, realizando atendimento ao público, docentes e discentes, confecção de memorandos, ofícios, atas, tramitação de documentos pelo SPA, auxiliando na organização das atividades pedagógicas relacionadas a cadastro de disciplinas, lançamento de notas e carga horária do professor no CAGR, além de secretariar as reuniões de Colegiado e NDE (SE 16).

Na visão da SE 3, que não considerou sua lotação/localização adequada ou inadequada, a extinção do concurso interno trouxe benefícios aos STAEs em geral, mas também perdas, relatando:

Acho uma pena que a Constituição de 88, ao perseguir a eliminação do patrimonialismo nos dispositivos q (sic) trata da vida funcional dos servidores públicos, tenha eliminado algumas possibilidades de aproveitamento de talentos. Arrumou uma coisa e estragou outra! Por isto, lamentavelmente a gestão de pessoas dos órgãos públicos tem se limitado a cumprir a lei e a UFSC não é exceção (sic), perdendo a oportunidade de aproveitar experiências interessantes no seu quadro de pessoal. Por sorte secretario a direção de um Campus, hoje exercida por uma pessoa capaz de compreender isto e nesta perspectiva, nos envolver também em outras atividades sem com isto promover desvio de função.

Nesse sentido, mesmo considerando-se a necessidade de que sejam observadas as limitações impostas por lei, Grillo (1991) afirma que as universidades brasileiras falham ao se limitarem aos ditames legais que disciplinam a gestão de seu pessoal. Para o autor, “poucas universidades, ao lado das normas vigentes, acrescentam diretrizes inovadoras e ampliam o leque de incentivos, visando à formulação de

uma autêntica e eficaz política” de gestão de pessoas para seus servidores (GRILLO, 1991, p. 39).

Destaca-se, assim, a gestão por competências, instituída para toda a Administração Pública Federal, incluindo-se, portanto, as universidades federais, por meio de decretos (Decretos n.º 5.707/2006; n.º 5.824/2006 e n.º 5.825/2006, os dois últimos elaborados com vistas à normalização e consolidação da gestão de pessoas por competências no âmbito das IFES). Mesmo que advinda de marcos legais, pode-se considerá-la como uma diretriz inovadora, que visa, por meio da gestão da capacitação, ao “desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

Já, dentre os profissionais que consideram adequada sua lotação e localização, evidenciou-se que a principal justificativa para acreditarem ser apropriado o setor em que estão seria o fato de desempenharem a maior parte ou quase todas as atribuições dispostas no Ofício Circular n.º 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, com bastante frequência. Porém, como lembrado pela SE 2, nem todas as atividades constantes no mencionado Ofício podem ser contempladas nos setores da UFSC, “dada a inserção destes na estrutura organizacional, com competências restritas/voltadas à execução de atividades meio e fim”.

De qualquer forma, mesmo entre os SE que recebem funções gratificadas (15 dos 24 SE sujeitos desta pesquisa), apenas um deles considera sua lotação e localização inadequadas. Além do relato apresentado pela SE 3, que diz se envolver em outras atividades, mas sem desvio de função, também a SE 21 diz que

devido à experiência adquirida no setor, acabo por realizar mais atividades além daquelas descritas para o cargo de secretário executivo, tais como minutas de pareceres/notas técnicas relativas às competências do setor, tais atividades chegam a ser mais demandadas do que aquelas inerentes ao cargo específico de secretário executivo.

Apesar disso, a SE 21 diz considerar sua lotação e localização adequadas, “uma vez que o rol de atividades do secretário-executivo é abrangente e não muito específico, o que faz com que esse profissional seja versátil e possa desempenhar suas atividades em diversos setores”.

Considerando-se, ainda, a alocação dos secretários-executivos na UFSC, porém no que diz respeito ao seu ingresso na Instituição, quando perguntados se já haviam solicitado remoção do local de trabalho em que foram inicialmente lotados e, em caso positivo, quantas vezes e quais os motivos, 12 secretários-executivos responderam que solicitaram remoção e 12 responderam que não. Dois pedidos de remoção foram retirados: um por ingresso no doutorado e o outro pela demanda de trabalho ter aumentado, estando, assim, compatível, na visão do secretário-executivo, com seu cargo.

Dentre os que não solicitaram remoção, um mudou de setor por aceitar convites, duas vezes, sendo lotado por ofício. Outro foi removido por assumir a função de Secretário-Adjunto da Secretaria de Aperfeiçoamento Institucional (SEAI). Dos que solicitaram, nove o fizeram por uma vez, dois por duas vezes e um por três vezes. Ou seja, dos 24 SE sujeitos desta pesquisa, 50% já solicitaram remoção do local onde foram inicialmente lotados pela gestão de pessoas da UFSC.

Dentre os motivos para solicitar remoção, estão: convite para trabalhar em outro setor; interesse em conhecer novos ambientes na UFSC; ausência constante dos diretores e sobrecarga de trabalho; mudança de cidade/interesse em residir em outro local; incompatibilidade com a chefia; vontade de trabalhar com o assunto do atual setor; quebra de confiança; necessidade de desacelerar a rotina, devido à motivos pessoais; cargo não estar compatível com o que o setor demanda; possibilidade de aprender mais em outro setor, considerando-se que já estava há 5 anos no mesmo local; falta de afinidade com o setor em que foi lotado(a); poucas competências exercidas e pouca liberdade de ação; pouca demanda de trabalho; troca de gestão; interesse em mudar de função; novos desafios na carreira.

Verifica-se que são diversas as motivações apresentadas pelos SE para os pedidos de remoção. Porém, em muitas delas fica evidente a inquietação desses profissionais quando dizem sentir necessidade de conhecer novos ambientes na UFSC, de aprender mais em outro setor, considerando-se o tempo permanecido no antigo setor, interessando-se em mudar de função, até mesmo para novos desafios na carreira. Essas motivações profissionais vão ao encontro do que é relatado por alguns desses profissionais, no que diz respeito ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas competências, quando dizem ser “sempre bom estar atualizada” (SE 6) e acreditar na educação continuada, por meio de busca constante por aperfeiçoamento, conforme relatado por dois profissionais.

Justamente por adotar tal postura, o fato de exercer poucas competências e ter pouca liberdade de ação, conforme relatado por um dos profissionais, ou, ainda, pela pouca demanda de trabalho, fazem os SE procurarem outros setores para trabalhar. Apesar das atribuições do profissional ainda serem, por Lei, aquelas dispostas na Lei n.º 7.377/85, que dispõe sobre o exercício da profissão (ver Quadro 10), são amplas as competências fundamentais que os cursos de graduação em secretariado executivo visam desenvolver (ver Quadro 11), o que ratificaria a vasta perspectiva de atuação do secretário-executivo nas IFES.

Já a E 1 da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da UFSC diz que, atualmente, não tem conhecimento de descontentamentos por parte de secretários-executivos da Instituição, por sua lotação atual e/ou por não estarem desempenhando as atividades típicas do cargo. A E 2 disse que os pedidos de remoção, os quais são de responsabilidade do DiM/DDP, nem sempre se originam por descontentamentos com os locais de trabalho em si ou com as atribuições, mas, em algumas vezes, por estar há muito tempo naquele local e almejar uma oportunidade nova, ou de relacionamento, ou por afinidade, dentre outros, ratificando o que já havia sido relatado por alguns dos SE que já solicitaram remoção.

Sendo assim, a E 3 informou que, naquele momento, havia dois pedidos de remoção de SE, mas que nenhum deles havia se originado por descontentamentos por não estarem desempenhando as atividades típicas do cargo: o primeiro, datado do ano de 2012, tem como justificativa a vontade de desenvolver novas atividades e o segundo, do ano de 2016, sendo originado por convite do Chefe de Gabinete (E3), conforme o quadro a seguir.

Quadro 23 – Pedidos de remoção de ocupantes do cargo de secretário-executivo no segundo semestre de 2016

<b>ANO</b>	<b>ESTRUTURA MAIOR</b>	<b>LOTAÇÃO</b>	<b>LOTAÇÃO- LOCALIZAÇÃO- LOCALIZAÇÃO FÍSICA</b>	<b>SETOR DESEJADO</b>	<b>ANO DO ATENDIMENTO</b>
<b>2012</b>	SINTER	DEARTI	DEARTI	Não informado	Em andamento
<b>2016</b>	SEAI	SEAI	SEAI	GR	Em andamento

Fonte: UFSC (2016a)

Observa-se que o pedido de remoção aberto em 2012, classificado como “em andamento”, se assemelha com o relato de ocupante do cargo de SE nesse mesmo setor. Esse profissional diz ter solicitado sua remoção naquele mesmo ano e relata: “Solicitei remoção em 2012, por não ter devida demanda de trabalho. Desisti da remoção a partir do momento que a quantidade de trabalho aumentou”. Existe, portanto, a possibilidade de que o DiM não tenha sido comunicado da desistência da solicitação feita em 2012.

Corroborando com o que já havia sido dito pela PRODEGESP, 23 secretários-executivos responderam que estão satisfeitos(as) com suas lotações e localizações atuais e que as atividades que desenvolvem são condizentes com suas formações e grau de instrução. O SE 10 não afirmou que sim, nem que não, dizendo apenas que

saindo da Direção Administrativa, ocuparei somente o cargo para o qual prestei concurso e acredito que poderei executar as funções pertinentes ao mesmos, já que ao acumular uma direção é praticamente impossível executar com eficiência as atividades das duas ocupações (SE 10).

Apesar de quase a totalidade dos SE da UFSC estarem satisfeitos com suas lotações e localizações atuais e acreditarem que as atividades que desenvolvem são condizentes com suas formações e grau de instrução, o SE 13 disse não acreditar que a UFSC realize a distribuição de servidores de acordo com formação e grau de instrução. Ainda, o SE 12 relata:

Sim, estou satisfeita porque acho que é o setor da universidade com o qual eu tenho mais afinidade. Relativamente às atividades desenvolvidas antes da licença, algumas eram desafiadoras e exigiam bastante criatividade e me satisfiziam profissionalmente, outras eram mais mecânicas e burocráticas. Acredito que, de modo geral, as atividades eram condizentes com a formação exigida para o cargo (graduação), mas como estou estudando especificamente o assunto do meu setor no doutorado, tenho receio de retornar ao cargo e me sentir frustrada se não atuar diretamente nas políticas de internacionalização ou se tiver uma chefia com muito menos conhecimento que eu (SE 12).

Nesse sentido, o SE 20 diz, que, apesar de estar satisfeito(a) com sua lotação e localização atuais e de acreditar que as atividades que desenvolve são condizentes com sua formação em Secretariado Executivo, porém as atividades não seriam condizentes com sua formação atual, visto que está cursando doutorado. Também, o SE 15 diz que, apesar de satisfeito(a), “[...] as atividades que desenvolvo estão mais relacionadas ao cargo de assistente em administração (nível médio) do que ao cargo que ocupo na UFSC: Secretária Executiva”.

Da mesma forma, o(a) SE 16 afirma que algumas de suas atividades poderiam ser realizadas por um assistente em administração ou auxiliar em administração: “Na verdade falta mais um servidor para poder distribuir melhor as funções”. Por fim, apesar de sua resposta positiva, o SE 22 ressalta o enorme volume de trabalho e a pouca quantidade de servidores técnico-administrativos na secretaria do centro em que atua e o SE 24 acredita que suas atividades poderiam ser “mais elaboradas”.

Apesar desse cenário majoritariamente positivo, no que diz respeito às alocações dos SE na UFSC, as gestoras da PRODEGESP foram questionadas quanto a um possível redimensionamento do cargo.

Para a E 1, ainda não se sabe se o redimensionamento é necessário. A E 2 disse acreditar que sim e a E 3 respondeu, com convicção, que sim. A E 1 disse que, apesar de não poder afirmar se é necessário o redimensionamento,

O que eu posso te afirmar é que os secretários-executivos, eles foram sempre muito bem pensados, onde poderiam ser lotados, para que pudessem desenvolver as atribuições inerentes ao seu cargo. Mas, se a gente vai fazer um dimensionamento dos secretários, eu não sei. Por isso a gente precisa saber onde estão de fato, como estão, o que estão desenvolvendo, para depois a gente potencializar o redimensionamento dessa força de trabalho, ou não (E 1).

Para a E 2, seria necessário um redimensionamento não só do cargo de secretário-executivo, mas de todos os cargos Técnico-Administrativos da UFSC.

É importante a gente saber, a gente conhecer as unidades que têm necessidade. Mas também potencializar em unidades. [...] que talvez, assim, a gente não vá conseguir suprir todas as unidades que têm necessidade, então a gente teria que potencializar as que, ou tem uma necessidade um pouco mais latente, ou que não tem ninguém ali que possa suprir, ou que a atuação daquele servidor naquele local vai articular com várias outras e aquilo ali vai virar um raio de ação maior. Então eu acho que é necessário, sim (E 2).

A E 3 corrobora com a visão da E 2, pois acredita que o redimensionamento seria necessário não somente para o cargo de secretário-executivo, mas também para outros cargos. Em sua visão, deveria ser avaliado onde essas pessoas estão e o que elas estão fazendo, “porque às vezes a gente precisa designar uma função pra uma pessoa fazer uma atividade que tem outra que ocupa um cargo só pra isso” (E3). Ainda, considera inadequada a lotação de um SE como Chefe de Serviço de Expediente, por exemplo. Dessa forma, ratifica a visão da E1, que diz que esses profissionais, preferencialmente, devem estar na condução de atividades de unidades chaves para que possam desempenhar as funções típicas do cargo: “[...] até um desperdício do profissional, deixar ele

enfiado em um setor com atendimento restrito se ele pode contribuir muito mais com o próprio cargo e na atuação” (E3).

A Instituição tem a prerrogativa de avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades. Caso necessário, poderá propor ao MEC o redimensionamento do quadro de cargos de secretário-executivo, por exemplo, considerando-se, entre outras, as demandas institucionais e/ou a proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários e/ou as inovações tecnológicas e o/ou a modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição (BRASIL, 2005). Assim, caso seja oportuno, a UFSC poderá solicitar ao MEC, por exemplo, códigos de vagas do cargo de secretário-executivo, a fim de que seja realizado concurso público para o cargo na Instituição.

#### 4.4 ATRIBUIÇÕES DOS SECRETÁRIOS-EXECUTIVOS: ATIVIDADES QUE PODEM SER DESEMPENHADAS PELOS SECRETÁRIOS-EXECUTIVOS DA UFSC

As atuais atribuições do profissional de secretariado executivo são, por Lei, aquelas dispostas na Lei n.º 7.377/85, que dispõe sobre o exercício da profissão, as quais foram apresentadas no Quadro 10. Porém, as mencionadas atribuições já não representam as atuais competências demandadas dos secretários-executivos em geral, seja na iniciativa privada, bem como no Serviço Público. Para Moreira, Santos e Moretto Neto (2014), o perfil contemporâneo do profissional de secretariado é o de empreendedor e agente de mudança, que avança para o campo estratégico e que deve ter, por exemplo, conhecimentos acerca das Teorias das Organizações, preocupar-se com o todo organizacional e ser programador(a) de soluções.

Nas IFES, o secretário-executivo é o profissional responsável por:

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 (MEC, 2005a).

Quanto ao perfil e realidade laboral do secretário-executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras, Sousa (2014) afirma que 59% dos secretários-executivos estão atuando na área de gestão. Para a autora, esse profissional tem perfil para estar em áreas estratégicas das Universidades, assessorando, coordenando e auxiliando nos diversos setores dessas Instituições. Também, evidenciou-se que, apesar do pouco tempo de atuação nas funções, a grande maioria dos SE coordenam pessoas e recebem Função Gratificada (SOUSA, 2014).

No contexto da UFSC, para a E1, a função do secretário-executivo, ao mínimo, seria desenvolver as atribuições inerentes ao seu cargo. Segundo a entrevistada, o SE faz toda a organização e o gerenciamento da secretaria das unidades em que estão lotados e é isso que a PRODEGESP quer potencializar.

O secretário-executivo foi um avanço pra Instituição, porque a profissionalização de secretariado, pra nós é de fundamental importância. Então cada Pró-Reitoria requer um secretário, cada Direção de Centro requer um secretário, o Gabinete do Reitor requer um secretário-executivo, pela profissionalização da profissão. Então, pra nós é de suma importância. [...] Por exemplo, quando a Katia chegou, ela não chegou para ser secretária do reitor, apenas por um acolhimento político ou uma competência técnica da servidora Katia, não, veio uma secretária-executiva, habilitada e formada para o cargo. Então esse é um grande diferencial.

Para a E2, a função do SE na UFSC seria a organização e o planejamento da unidade, bem como o assessoramento do gestor da unidade com as atividades do dia a dia. Ressalta, ainda, as atribuições de elaboração de documentos, tais como memorandos e ofícios e de assistência à direção em reuniões (organização e condução), bem como o ato de secretariar reuniões (elaboração das atas). Por fim, menciona a importância desse profissional também na organização das rotinas e assessoramento da equipe, de uma forma ampla.

Por fim, quando questionada sobre a função do SE na UFSC, a E3 citou a elaboração e padronização de documentos e rotinas, visto que, na visão dessa entrevistada, muitos setores não têm isso. Mencionou, ainda, o assessoramento de direções, especialmente de agendas e prazos a serem controlados.

O SE 2 relata que, em sua visão, não são todas as atividades típicas do cargo de secretário-executivo, descritas no anexo ao Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, que podem ser desempenhadas em todos os setores da UFSC “dada a inserção destes na estrutura organizacional, com competências restritas/voltadas à execução de atividades meio e fim”. Afinal, por mais que os diversos setores façam parte de uma mesma Instituição, cada um possui suas especificidades. Assim, o Quadro 24 demonstra o nível de intensidade em que são executadas as atividades típicas do cargo de secretário-executivo, dispostas no mencionado Ofício, pelos SE, nos diversos setores dos quais fazem parte.

Quadro 24 – Nível de intensidade em que são executadas as atividades típicas do cargo de secretário-executivo pelos SE da UFSC nos diversos setores dos quais fazem parte

(continua)

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	SEMPRE	FREQUENTEMENTE	ÀS VEZES	RARAMENTE	NUNCA
<b>Assessoramento de direções:</b> 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.	12 (50,0%)	5 (20,8%)	3 (12,5%)	2 (8,3%)	2 (8,3%)

(continuação)

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	SEMPRE	FREQUENTEMENTE	ÀS VEZES	RARAMENTE	NUNCA
<b>Atendimento de pessoas:</b> 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.	17 (70,8%)	5 (20,8%)	2 (8,3%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
<b>Gerenciamento de informações:</b> 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.	16 (66,7%)	6 (25,0%)	2 (8,3%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)

(continuação)

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	SEMPRE	FREQUENTEMENTE	ÀS VEZES	RARAMENTE	NUNCA
<b>Elaboração de documentos:</b> 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.	12 (50,0%)	6 (25,0%)	6 (25,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
<b>Controle de correspondência:</b> Recebimento, controle, triagem, destinação, registro e protocolo de correspondência e correspondência eletrônica (e-mail); controle de malote.	14 (58,3%)	9 (37,5%)	0 (0,0%)	1 (4,1%)	0 (0,0%)

(continuação)

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	SEMPRE	FREQUENTEMENTE	ÀS VEZES	RARAMENTE	NUNCA
<b>Organizar eventos e viagens:</b> Estruturar o evento; fazer <i>check-list</i> ; pesquisar local; reservar e preparar sala; enviar convite e convocação; confirmar presença; providenciar material, equipamentos e serviços de apoio; dar suporte durante o evento; providenciar diárias, hospedagem, passagens e documentação legal das direções (passaporte, vistos).	3 (12,5%)	3 (12,5%)	6 (25,0%)	8 (33,3%)	4 (16,7%)
<b>Supervisionar equipes de trabalho:</b> Planejar, organizar e dirigir serviços de secretaria; estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe.	4 (16,7%)	7 (29,2%)	5 (20,8%)	3 (12,5%)	5 (20,8%)

(conclusão)

<b>DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES</b>	<b>SEMPRE</b>	<b>FREQUENTEMENTE</b>	<b>ÀS VEZES</b>	<b>RARAMENTE</b>	<b>NUNCA</b>
<b>Arquivar documentos:</b> 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.	11 (45,8%)	6 (25,0%)	6 (25,0%)	1 (4,2%)	0 (0,0%)
<b>Utilizar recursos de informática.</b>	23 (95,8%)	1 (4,2%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
<b>Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional</b>	15 (62,5%)	4 (16,7%)	4 (16,7%)	1 (4,2%)	0 (0,0%)

Fonte: Elaborado pela autora.

Além das atividades elencadas no Quadro 23, a SE 3, lotada em um Centro de Ensino de um dos *Campi* da UFSC diz atuar na área cultural e de cerimonial, no apoio a estudantes e “nas relações institucionais nos âmbitos municipal, estadual e federal, dentro das demandas e dos limites da Direção do Campus”. Ainda, outras duas profissionais atuam como gestoras patrimoniais, lotadas, uma em Pró-Reitoria e a outra em Secretaria Institucional. Porém, ressalta-se que ambas ocupam a função de Coordenador de Apoio Administrativo (CAA). A SE 17 relata, ainda, efetuar

procedimentos de compras (às vezes), marcação e remarcação de férias e outros procedimentos relativos aos servidores lotados em seu setor (frequentemente), procedimentos referentes à manutenção do espaço físico, seja em termos de limpeza, bens, reparos e modificações no setor (frequentemente).

Nesse sentido, as atividades descritas pela SE 17 se assemelhariam mais àquelas do Coordenador de Apoio Administrativo (CAA). O Quadro 25 descreve as atribuições previstas para ocupante de cargo de coordenador, de acordo com Bergue (2011).

Quadro 25 – Atribuições do coordenador

<b>COORDENADOR</b>	
<b>Denominação</b>	Coordenador
<b>Descrição sumária</b>	Gerenciar unidades técnicas nas áreas meio e finalísticas da organização.
<b>Descrição detalhada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover ações de melhoria e aperfeiçoamento dos processos e rotinas de trabalho;</li> <li>- Organizar os recursos humanos e materiais necessários ao desempenho das atividades de sua competência;</li> <li>- Implementar as ações de gestão com vistas à consecução das metas de trabalho propostas;</li> <li>- Promover ações de controle dos processos e rotinas de trabalho;</li> <li>- Planejar as ações do órgão técnico, definindo metas e métodos de trabalho;</li> <li>- Revisar instruções técnicas e informações em geral;</li> <li>- Manter fluxo de informações destinadas à melhoria dos processos;</li> </ul> Desenvolver outras atividades correlatas à coordenação.
<b>Competências exigidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Domínio pleno do conteúdo técnico da área correspondente;</li> <li>- Habilidades e técnicas humanas em grau elevado.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Bergue (2011).

Bergue (2011) apresenta as atribuições da Função de Confiança ou Cargo Comissionado de Coordenador, na administração pública. Observa-se que as atribuições de Coordenador apresentadas no Quadro

24 podem ser estreitamente relacionadas à Função Gratificada (FG) de CAA nas IFES. Na Secretaria de Cultura e Arte (SeCArte) da UFSC, antiga Secretaria de Cultura (SeCult), por exemplo, as atribuições do Coordenador de Apoio Administrativo (CAA) são as seguintes:

I – secretariar as reuniões internas da SeCult, lavrando as respectivas atas; II – registrar e controlar as férias dos servidores vinculados à SeCult; III – monitorar o inventário patrimonial da Coordenadoria de Apoio Administrativo da SeCult gerando relatórios parciais e anuais ou quando solicitado por instâncias administrativas superiores; IV – receber, avaliar e encaminhar os processos submetidos à SeCult; V – assessorar o secretário nos seus despachos; VI – gerenciar a agenda do secretário e a do adjunto deste; VII – elaborar, expedir, receber e arquivar correspondências físicas e digitais; VIII – solicitar diárias e passagens no SCDP; IX – compilar as informações das coordenadorias para o relatório geral anual da SeCult; X – orientar as coordenadorias vinculadas à SeCult em relação a questões administrativas; XI – executar outras atividades inerentes ao setor ou que venham a ser delegadas pela autoridade competente (UFSC, 2016b)

Ainda, constata-se que, as atribuições dos SE nas IFES, por sua vez, dispostas no Ofício Circular n.º 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, são bastante similares às de CAA, descritas por Bergue (2011). Lembrando que 58,3% dos SE sujeitos desta pesquisa dizem ocupar Funções Gratificadas (FGs), sendo que sete deles(as), ou seja, um percentual de 29,1%, são Coordenadores(as) de Apoio Administrativo (CAAs) em seus setores.

Quanto à primeira atividade listada no Ofício Circular n.º 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, a de assessoramento de direções, metade dos SE respondentes (12 – 50,0%) disse sempre realizar tal atividade. Apenas dois SE (8,3%) afirmaram não assessorar direções, sendo que ambos estão lotados em um centro de ensino: um em uma coordenadoria de graduação e o outro em um programa de pós-graduação. Porém, outros profissionais que atuam também em coordenadorias de graduação afirmam executar a mencionada atividade

frequentemente ou até mesmo sempre. Existe a possibilidade de que os respondentes que assinalaram a opção “nunca” não tenham considerado a coordenação do curso como uma “direção”, ou que outra pessoa que atue naquele setor esteja executando determinada atividade. Ainda, é possível que ela seja executada pela própria coordenação, não havendo STAE que assessorar a coordenação do curso.

No que diz respeito ao atendimento de pessoas, quase que a totalidade de respondentes (22 – 91,7%) afirma sempre ou frequentemente realizar atendimentos. Também, em relação ao gerenciamento de informações, 16 (66,7%) dos SE dizem sempre gerenciar informações e seis (25,0%) dizem frequentemente realizar essa atividade. Nenhum SE, independentemente de sua lotação e localização, diz raramente ou nunca atender pessoas e gerenciar informações.

Quanto à atividade de gerenciamento de informações, Leal (2014) diz que o discurso mais recorrente em relação às competências técnicas que os gestores entrevistados em sua pesquisa esperam dos secretários-executivos da UFSC foi o conhecimento dos trâmites da Instituição,

relacionado à atribuição da classe “coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas” (BRASIL, 1985), à competência expressa nas diretrizes dos cursos de Secretariado Executivo “gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários” (MEC, 2005) e a um das competências essenciais do profissional: o de gestor da informação (LEAL, 2014, p. 162).

Já, em relação à elaboração de documentos, metade dos SE (12 - 50,0%) diz sempre trabalhar com tarefas ligadas a essa atribuição e a outra metade diz frequentemente ou às vezes realizar tal atividade. No que se refere ao controle de correspondência, 14 (58,3%) sempre exercem essa atividade, 9 (37,5%) frequentemente realizam esse controle e apenas um (4,2%) raramente se encarrega da atividade em questão. Ou seja, conforme relatado, nenhum SE nunca elabora documentos ou controla correspondência.

Da mesma forma, nenhum dos SE respondentes afirmou nunca arquivar documentos, utilizar recursos de informática ou executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional. Dezesete (70,8%) SE sempre ou

frequentemente arquivam documentos, seis (25,0%) o fazem às vezes e um (4,2%) raramente o faz. Quase que a totalidade dos SE, ou seja, 23 dos 24 respondentes (95,8%) dizem sempre utilizar recursos de informática e um (4,2%) diz frequentemente utilizar. Enfim, 79,2% dos SE diz sempre ou frequentemente executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Por fim, as duas atividades que apresentaram maior equilíbrio nos níveis de intensidade de execução dentre os respondentes foram a de organização de eventos e viagens e de supervisão de equipes de trabalho. Apenas 25,0% dos SE respondentes dizem organizar eventos e viagens sempre ou frequentemente, seis (25,0%) dizem o fazer às vezes e a metade dos SE diz raramente ou nunca executar tal atividade. Semelhantemente, 45,9% dos respondentes dizem sempre ou frequentemente supervisionar equipes de trabalho, cinco (20,8%) dizem executar tal atividade apenas às vezes, três (12,5%) dizem o fazer raramente e outros cinco (20,8%) dizem nunca supervisionar equipes de trabalho.

Dentre os que afirmaram sempre ou frequentemente organizar eventos e viagens, três estão lotados na Secretaria de Relações Internacionais (SINTER). Dos que nunca o fazem, todos estão lotados em centros de ensino e localizados em departamentos ou coordenadorias de cursos de graduação ou de pós-graduação. Quanto à atividade de supervisão de equipes de trabalho, dos 45,9% que dizem que sempre ou que frequentemente executam a mencionada atividade, as lotações e localizações desses profissionais são diversas: GR, SODC, *Campi*, Secretaria, diretoria de Centro de Ensino e coordenadoria de curso de graduação. Os cinco secretários-executivos lotados na SINTER afirmam executar tal atividade.

Ainda, no que refere às atividades típicas do cargo de secretário-executivo nas IFES, a maioria dos setores da UFSC não possui um secretário-executivo. A título de exemplo, das sete Pró-Reitorias da UFSC, apenas três possuem secretários-executivos. Também, são apenas duas das dez Secretarias Institucionais e seis dos 11 Centros de Ensino que contam com profissionais desse cargo (ver Quadro 18).

Então, questionou-se aos gestores dos diversos setores acerca dos níveis de intensidade em que são executadas em seus setores as atividades típicas do cargo de secretário-executivo, dispostas no Ofício Circular n.º 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, independentemente do cargo ocupado por quem as executa. Assim, o Quadro 26 demonstra

esse nível de intensidade, de acordo com os 27 gestores dos diversos setores que responderam ao questionário da pesquisa (ver Quadro 17).

Quadro 26 – Nível de intensidade em que são executadas as atividades típicas do cargo de secretário-executivo, nos diversos setores da UFSC, de acordo com os gestores

<b>ATIVIDADES</b>	<b>SEMPRE</b>	<b>FREQUENTEMENTE</b>	<b>ÀS VEZES</b>	<b>RARAMENTE</b>	<b>NUNCA</b>
<b>Assessoramento de direções</b>	23 (85,2%)	3 (11,1%)	1 (3,7%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
<b>Atendimento de pessoas</b>	25 (92,6%)	2 (7,4%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
<b>Gerenciamento de informações</b>	17 (63,0%)	9 (33,3%)	1 (3,7%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
<b>Elaboração de documentos</b>	12 (44,4%)	6 (22,2%)	5 (18,5%)	3 (11,1%)	1 (3,7%)
<b>Controle de correspondência</b>	19 (70,3%)	5 (18,5%)	2 (7,4%)	1 (3,7%)	0 (0,0%)
<b>Organizar eventos e viagens</b>	8 (29,6%)	7 (25,9%)	7 (25,9%)	5 (18,5%)	0 (0,0%)
<b>Supervisionar equipes de trabalho</b>	17 (63,0%)	8 (29,6%)	2 (7,4%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
<b>Arquivar documentos</b>	20 (74,0%)	5 (18,5%)	2 (7,4%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
<b>Utilizar recursos de informática.</b>	27 (100%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
<b>Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional</b>	20 (74,0%)	6 (22,2%)	1 (3,7%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)

Fonte: Elaborado pela autora.

Apenas a atividade de elaboração de documentos foi citada por um dos gestores respondentes como nunca executada em seu setor. Todas as demais atividades típicas do cargo de secretário-executivo foram classificadas como executadas nos setores participantes da pesquisa, independentemente do nível de intensidade (sempre; frequentemente; às vezes; raramente).

Mesmo o percentual das atividades classificadas como raramente executadas, pode ser considerado baixo: três respondentes classificaram a atividade de elaboração de documentos como “raramente” executada em seus setores, um classificou a atividade de controle de correspondência nesse mesmo nível de intensidade e cinco dos 27 gestores disseram que a organização de eventos e viagens raramente é feita em seus setores.

Todas as demais atividades foram classificadas como sendo executadas nos níveis de intensidade de “sempre”, “frequentemente” ou “às vezes”. Das dez atividades listadas no Quadro 25, oito foram marcadas por mais de 60% dos respondentes como sendo sempre executadas em seus setores, sendo que a utilização de recursos de informática obteve o percentual de 100% na categoria “sempre”.

A terceira atividade mais citada como “sempre” realizada foi a de assessoramento de direções. A primeira foi “utilizar recursos de informática, com 100% e a segunda foi “atendimento de pessoas”, com um percentual de 92,6%. De qualquer forma, 23 dos 27 gestores, ou seja, 85,2% disseram que o assessoramento de direções é exercido em seus setores. Diferentemente das outras duas atividades citadas, o assessoramento de direções é atividade inerente ao secretário-executivo. Dentre as atribuições, por Lei, desse profissional, está a “II - assistência e assessoramento direto a executivos” (BRASIL, 1985), por exemplo.

Ainda, nenhum dos cargos que têm suas atividades descritas no Ofício Circular n.º 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, além do secretário-executivo, apresentam a atividade de assessoramento de direções em suas competências. Já o profissional secretário, têm como função nas IFES, dentre outras:

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 (MEC, 2005a).

Dentre os cargos e funções dos principais responsáveis pelo desempenho das atividades elencadas no Quadro 25 que são executadas nos setores, independentemente da intensidade, o cargo mencionado pelo maior número de vezes foi o de Assistente em Administração. O referido cargo foi citado pelo dobro de vezes que o segundo cargo mais indicado, o de Administrador, seguido do cargo de Secretário-executivo e da função de Coordenador de Apoio Administrativo, esses últimos citados pelo mesmo número de vezes.

Foram indicados, ainda, os cargos de carreira de Auxiliar em Administração, Recepcionista e Administrador de Edifícios. Também, foram apontados os seguintes cargos de direção e funções gratificadas: Secretário Institucional, Diretor Administrativo, Chefe de Apoio Administrativo, Chefe de Gabinete, Pró-Reitor, Chefe de Expediente, Assistente Financeiro, Coordenador de Apoio a Projetos, dentre outros.

Assim, os relatos dos gestores acerca dos principais responsáveis pelo desempenho das atividades típicas do cargo de secretário-executivo nos diversos setores da UFSC instigam pelo fato do profissional que mais deveria estar desempenhando tais funções não ter sido o mais citado. O Quadro 27 compara os três cargos mais citados pelos gestores como executores das atribuições do secretário-executivo.

Quadro 27 – Comparação entre os cargos de Assistente em Administração, Administrador e Secretário-executivo, no que diz respeito ao nível de classificação, descrição sumária e requisitos de qualificação para ingresso

(continua)

<b>Cargo e nível de classificação</b>	<b>Descrição sumária</b>	<b>Requisito de qualificação para ingresso</b>
Assistente em Administração - D	Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ESCOLARIDADE:</b> Médio Profissionalizante ou Médio Completo + experiência;</li> <li>• <b>OUTROS:</b> Experiência de 12 meses</li> </ul>

(conclusão)

Cargo e nível de classificação	Descrição sumária	Requisito de qualificação para ingresso
Administrador - E	Planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementar programas e projetos; elaborar planejamento organizacional; promover estudos de racionalização e controlar o desempenho organizacional; prestar consultoria administrativa. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ESCOLARIDADE:</b> Curso Superior em Administração;</li> <li>• <b>HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:</b> Registro no Conselho competente. Lei nº. 4.769, de 09 de setembro de 1965, dispõe sobre a regulamentação de exercício da profissão de Administrador.</li> </ul>
Secretário-executivo - E	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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ESCOLARIDADE:</b> Curso Superior em Letras ou Secretariado Executivo Bilíngue;</li> <li>• <b>HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:</b> Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985 dispõe sobre a profissão de Secretário e dá outras providências. (A redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inc. VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º foram alterados pela Lei nº 9261, de 10-01-1996).</li> </ul>

Fonte: MEC (2005a)

O cargo mais citado, o de Assistente em Administração, tem o nível de classificação D e os requisitos de qualificação para ingresso no cargo são, como escolaridade, o Ensino Médio Profissionalizante ou Médio Completo, mais experiência profissional de 12 meses em funções administrativas. Portanto, não há exigência de curso de nível superior para ingresso no referido cargo (MEC, 2005a). Destaca-se o papel do Assistente em Administração em dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística.

Já o Administrador, classifica-se como cargo de nível superior, representado pela letra E. Como requisitos para ingresso no cargo têm-se o Curso Superior em Administração e a habilitação profissional, por meio do registro no Conselho competente. Enquanto o Assistente em Administração tem como atribuição dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos e finanças, por exemplo, o Administrador deve planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações nas mesmas áreas, dentre outras atribuições.

No que diz respeito ao cargo de secretário-executivo, o PCCTAE admite, equivocadamente, o ingresso de profissionais de Letras na ocupação do cargo, além de não exigir para a posse dos nomeados o registro profissional na Delegacia Regional do Trabalho (ainda não há um conselho federal da categoria, nem conselhos regionais), previsto nas leis de regulamentação da profissão. No entanto, a Federação Nacional de Secretários e Secretárias (FENASSEC) vem intercedendo desde 2010 junto ao MEC e às IFES, para que sejam nomeados e empossados apenas os profissionais que cumprem os requisitos. Apesar dos esforços, a Lei n.º 11.091/2005 ainda não foi alterada, a fim de que conste como requisito o Curso Superior em Secretariado Executivo e/ou registro profissional (FENASSEC, 2014).

De qualquer forma, as atribuições dos cargos de Assistente em Administração, Administrador e Secretário-executivo são bastante distintas. Assim como demais cargos Técnico-Administrativos em Educação, esses três cargos têm em comum a atribuição de “Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão” (MEC, 2005a). Porém, dentre os três, apenas o secretário-executivo têm como atribuição o assessoramento de direções e a organização de eventos e viagens, por exemplo, além da prestação de serviços em idioma estrangeiro. Nesse sentido, reitera-se que 23 dos 27 gestores, ou seja, um percentual de 85,2%, afirmaram que a atividade de assessoramento de direções é executada sempre em seus setores.

Ainda, quanto às atribuições do secretário-executivo na UFSC, 14 SE responderam que, no momento, não há atividades relevantes que não

estejam sendo desenvolvidas em seus setores, no que diz respeito à sua área de atuação. Já outros dez secretários-executivos disseram haver atividades que hoje não conseguem exercer, porém que acreditam serem necessárias ao bom desempenho de seu setor.

O SE 1 menciona ser importante aprender a realização de compra de diárias e passagens, o que não seria sua função, porém gostaria de obter esse conhecimento. Essa atitude demonstra proatividade do profissional secretário. Porém, relata que, como não teria recebido treinamento nem para as funções principais, “não resta muito tempo para aprender as secundárias” (SE 1).

Dois SE mencionaram atividades que hoje não são executadas devido ao quadro insuficiente de STAEs em seus setores. A SE 7 relata:

[...] ocupo um cargo de direção que requer praticamente dedicação exclusiva. Porém, devido ao quadro insuficiente de servidores, não há outra pessoa que possa executar as **funções que são pertinentes ao meu cargo de secretária-executiva**. Desta forma, as atividades não são desenvolvidas, ou não são desenvolvidas da forma mais plena (SE 7, grifo nosso).

Ainda no que diz respeito ao quadro insuficiente de STAEs, a SE 10, lotada em uma secretaria de departamento, afirma que somente são realizados serviços de maior urgência em seu setor, devido à aposentadoria sem reposição de outro servidor. De acordo com a SE 10, “serviços como reestruturação de site, atualização de bancos de dados, por exemplo, só serão realizados após o ingresso de novo servidor (previsão final de novembro)” (SE 10).

Foram citadas, ainda, as seguintes atividades: elaboração/proposição de políticas de internacionalização para a UFSC; atividades que demandam recursos financeiros, tais como treinamentos, visitas técnicas e alguma oportunidade de intercâmbio do estudante com custeio da UFSC; realização do evento de recepção dos estudantes estrangeiros com apresentação em língua inglesa (hoje é feito em português); e realização de capacitação em organização de eventos para aprimorar o evento de recepção dos estudantes; obtenção de conhecimentos jurídicos.

Exceto pelas atividades que demandam recursos financeiros, as demais acima mencionadas não vieram juntamente com a justificativa do por que não estariam sendo realizadas. Observa-se que a maior parte

dessas atividades (exceto a organização e realização de eventos) não está diretamente relacionada com as atribuições, por Lei, dos secretários-executivos nas IFES. Porém, podem ter sido apontadas visto que na UFSC, 100% dos SE lotados nas chamadas “unidades chaves” ocupam a Função Gratificada de CAA, por exemplo.

Em conclusão, ao se analisarem os percentuais das atividades típicas do cargo de secretário-executivo desempenhadas pelos ocupantes do cargo na UFSC, conforme relatado por eles próprios, verificou-se que oito delas são desempenhadas sempre ou frequentemente por mais de 70,0% deles. Têm-se o seguinte cenário de atividades desempenhadas sempre ou frequentemente: 95,8% controlam correspondência; mais de 90,0% atendem pessoas e/ou gerenciam informações; 79,2% executam outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional; 75,0% elaboram documentos; 70,8% arquivam documentos e mais de 70,0% assessoram direções.

As duas atividades menos desempenhadas sempre ou frequentemente pelos SE participantes da pesquisa foram a de organização de eventos e viagens e de supervisão de equipes de trabalho. Apenas 25,0% dos SE respondentes dizem organizar eventos e viagens sempre ou frequentemente, 25,0% dizem o fazer às vezes, sendo que a metade diz raramente ou nunca executar tal atividade. Semelhantemente, 45,9% dos respondentes dizem sempre ou frequentemente supervisionar equipes de trabalho, 20,8% dizem executar tal atividade apenas às vezes, 12,5% dizem o fazer raramente e 20,8% dizem nunca supervisionar equipes de trabalho.

Constatou-se, ainda, segundo relatos dos gestores que responderam ao questionário da pesquisa, que existem atividades típicas do cargo de secretário-executivo sendo executadas por ocupantes de outros cargos nos diversos setores. A grande maioria dos setores da UFSC não dispõe de um SE. Porém, das dez atividades típicas dos SE nas IFES, oito foram marcadas por mais de 60% dos gestores respondentes como sendo sempre executadas em seus setores. Algumas dessas atividades constam também na descrição de outros cargos técnico-administrativos. No entanto, há atividades como o assessoramento de direções (85,2% dos gestores afirmaram é executada sempre em seus setores) e a organização de eventos e viagens, além da prestação de serviços em idioma estrangeiro, que constam somente na descrição do cargo de SE.

## 4.5 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DA UFSC E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS SECRETÁRIOS-EXECUTIVOS

O conceito de competência pode ser atribuído a diferentes atores. Para Dutra (2001; 2002; 2007) de um lado temos a organização, com um conjunto próprio de competências, chamadas de competências organizacionais, que lhes conferem vantagens competitivas no contexto onde se inserem. Do outro, temos as pessoas, com suas competências individuais.

### 4.5.1 Competências essenciais da UFSC

Entende-se como “competências essenciais” ou *core competencies*, o conjunto de competências mais elevadas no nível organizacional, que diferenciam e são indispensáveis à organização e que garantem a estratégia organizacional, sendo também parte central e fundamental dela (PRAHALAD; HAMEL, 1995; MILLS et al, 2002; FLEURY; FLEURY, 2004). Em suma, seria aquilo que a organização desenvolve de melhor.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade multicampi pública e gratuita, com sede em Florianópolis, tem como missão

produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida (UFSC, 2015, p. 22).

A UFSC “atua em todas as grandes áreas do conhecimento e em todos os níveis de formação acadêmica assim como na área cultural e artística” (UFSC, 2015, p. 23). Caracteriza-se por ser Instituição autônoma, que é “capaz de decidir sobre seus próprios rumos, dentro de suas competências” (UFSC, 2015, p. 23). O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI UFSC 2015 – 2019 é o “documento e instrumento de planejamento, a ser considerado dentro da gestão estratégica, que caracteriza a identidade institucional” (UFSC, 2015, p. 7).

O PDI UFSC 2015 – 2019, porém, não apresenta, claramente, quais seriam as competências da UFSC. A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) apresenta as atribuições das universidades em geral. No contexto

da UFSC, o Regimento da Reitoria traz as competências do Gabinete da Reitoria (GR) e de setores e órgãos da Administração Central da UFSC. Assim, questionou-se aos gestores quais seriam, em suas visões, as competências da Instituição. O Quadro 28 apresenta compilado das competências essenciais da UFSC, na visão dos gestores participantes da pesquisa.

Quadro 28 – Compilado das competências essenciais da UFSC na visão dos gestores participantes da pesquisa

(continua)

<b>ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA</b>	<b>COMPILADO DA VISÃO DOS GESTORES</b>
<p><b>Administração Superior</b> – Órgãos Executivos Centrais: Gabinete da Reitoria; Pró-Reitorias e Secretarias.</p>	<p><b>Gabinete da Reitoria:</b> “Produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida” (Missão da UFSC).</p> <p><b>Pró-Reitorias:</b> Oferecer ensino, pesquisa e extensão de alta qualidade; Ser multidisciplinar; Integrar as diferentes áreas, promovendo um ensino multidisciplinar; Ter capacidade de inovação; Criar redes de relacionamentos; Desenvolver pessoas; Relacionar-se com a comunidade interna e externa; Ter consciência ambiental; Ter determinação para enfrentar desafios; Ser capaz de adaptar-se às mudanças externas.</p> <p><b>Secretarias:</b> Promover ensino, pesquisa e extensão de excelência, sempre comprometida com a construção de uma sociedade justa e democrática; Formar profissionais capacitados para o mercado e para as necessidades da sociedade.</p>

(conclusão)

<b>ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA</b>	<b>COMPILADO DA VISÃO DOS GESTORES</b>
<b>Administração Superior</b> – Órgãos Executivos Setoriais: Diretoria Administrativa de <i>Campus</i> Fora de Sede	Fornecer ensino de qualidade; Ter capacidade de inovação; Ser dedicada e comprometida; Ter ousadia para desenvolver novas possibilidades de atender às demandas.
<b>Unidades</b> – Órgãos Executivos Setoriais: Diretorias de Unidades	Promover ensino de graduação e de pós-graduação, pesquisa científica e extensão e administração universitárias; Reconhecer sua importância enquanto Instituição Social; Ser ética; Oferecer bom nível de qualidade nos serviços prestados; Organizar-se academicamente; Disseminar o conhecimento por meio do ensino, da pesquisa e da extensão.

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que, na visão do Gabinete da Reitoria (GR), as competências essenciais da UFSC, ou seja, o que UFSC desenvolve de melhor, são as dispostas na missão da Instituição. Já, analisando-se a síntese de competências apresentadas pelos demais gestores, pode-se verificar que o ensino foi mencionado por todos os setores da estrutura universitária participantes desta pesquisa, ou seja, os Órgãos da Administração Superior – Órgãos Executivos Centrais (Gabinete da Reitoria; Pró-Reitorias e Secretarias) e Setoriais (Diretoria Administrativa de *Campus* Fora de Sede) e as Diretorias de Unidades.

Ainda, percebe-se que outros indicadores de competências citados pelos gestores, tais como capacidade de inovação, ética, excelência acadêmica e boa qualidade vão ao encontro do disposto na visão e nos valores da UFSC, apresentados no subitem 4.1 deste trabalho. A UFSC carrega, dentre outros, valores relacionados à área de gestão. É uma Instituição com autonomia universitária, podendo decidir, dentro de suas competências, o melhor caminho a seguir. Assim, almejando fazer uma gestão universitária eficiente e efetiva, a fim de alcançar as suas metas, deve se utilizar de estratégias de gestão inovadoras. Atuando dessa forma, será capaz de propor soluções nas diversas áreas de sua atuação, como, por exemplo, para o desenvolvimento humano e social.

Dutra (2009, p. 38) caracteriza a área de gestão de pessoas nos órgãos públicos brasileiros como, em diversas vezes, uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais. Porém, acredita-se que essas não seriam características particulares da área de gestão de pessoas. Qualquer área que não tenha um bom planejamento estratégico, integrado ao planejamento da Instituição, os quais devem ser entendidos como instrumentos dinâmicos e flexíveis, tenderá a privilegiar atividades rotineiras e emergenciais em detrimento de atividades estratégicas.

Nesse sentido, oito gestores responderam que não há, hoje, nenhuma atividade que seja necessária ao bom desempenho de seus setores que não esteja sendo realizada e um disse estar “sem resposta no momento”. Dentre os que afirmaram haver atividades, a gestão da informação e do conhecimento se sobressaiu no discurso dos gestores, sendo citada por quatro gestores. Foi mencionada a necessidade de mapeamento dos processos Institucionais, bem como a atualização dos processos já mapeados, para posterior melhoria na gestão desses processos.

Controle e organização de processos e elaboração de cronogramas de atividades também foram citadas como atividades necessárias ao bom funcionamento de determinados setores. Essa e as demais atividades levantadas pelos gestores que estão ligadas à gestão da informação e do conhecimento podem ser estreitamente relacionadas ao cargo de secretário-executivo. Dentre as suas atribuições, por Lei, está a “coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas” (BRASIL, 1985). Ainda, está expressa nas DCNs dos cursos de graduação em secretariado executivo a competência de “gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários” (MEC, 2005a).

Também, considerando-se a atuação do secretário-executivo no Serviço Público, consta das atribuições típicas do cargo nas IFES a atividade de gerenciamento de informações.

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 (MEC, 2005a).

Dentre os motivos apresentados pelos gestores para justificar o porquê das atividades mencionadas não estarem sendo desenvolvidas nos diversos setores, foi citada a mudança de gestão da Instituição, que demandaria “ajustes iniciais” e a falta de tempo e, principalmente, de pessoal para executá-las. O assessoramento de direções e a supervisão de equipes de trabalho também foram mencionadas por gestores como atividades que deveriam estar sendo realizadas, porém, a falta de pessoal não possibilita o pleno desenvolvimento de tais atividades.

O assessoramento de direções é atividade intrínseca ao secretário-executivo, visto que, dentre as atribuições, por Lei, desse profissional, está a “II - assistência e assessoramento direto a executivos” (BRASIL, 1985). Ademais, conforme já mencionado, nenhum dos cargos que têm suas atividades descritas no Ofício Circular n.º 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, além do secretário-executivo, apresentam a atividade de assessoramento de direções em suas competências.

Ainda, a divulgação das atividades fim dos setores foi assinalada pelos gestores como atividade que deveria, mas que não vem sendo realizada, conforme os relatos a seguir:

GE 11: Sim, maior divulgação da importância da extensão universitária dentro da própria comunidade universitária. Estamos promovendo encontros com Chefes de Departamento; Coordenadores de Extensão e extensionistas buscando conhecer e dar a conhecer as atividades de extensão da UFSC.

GE 23: Divulgação do Centro, preparação de material gráfico e de apresentações dos cursos, laboratórios e projetos. Planejamento e acompanhamento das metas estabelecidas para o Centro.

Nesse sentido, considerando-se as falas dos gestores GE 11 e GE 23, ressaltam-se as atividades típicas do cargo de secretário-executivo nas IFES de elaboração de documentos (Redigir textos, inclusive em idioma estrangeiro; pesquisar bibliografia; elaborar relatórios; digitar e formatar documentos; elaborar convites e convocações, planilhas e gráficos; preparar apresentações; [...]) e de organização de eventos

(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; [...]). As mencionadas atribuições vão ao encontro do que é relatado por tais gestores como demandas de seus setores que não vêm sendo executadas, podendo, assim, ser delegadas para um ocupante do cargo de SE.

Em se tratando, ainda, das competências institucionais, quando questionada sobre a forma como estaria sendo realizada a adequação dos processos de gestão pessoas da UFSC à gestão por competências, diante do Decreto n.º 5.707/2006, a E1, gestora da PRODEGESP, diz que a aplicabilidade do mencionado Decreto hoje na UFSC é “muito, muito, muito limitada”. A entrevistada afirma que, apesar de passados dez anos desde a elaboração do mencionado Decreto, nada foi implantado de fato. Menciona, ainda, a complexidade em se viabilizar a gestão por competência, considerando-se que as atribuições de alguns cargos datam da década de 1990, por exemplo, o que não seria o caso do cargo de secretário-executivo, que é do ano de 2005, porém ainda não está nem fundamentado em decreto ainda.

De acordo com a E1, apenas o setor de Capacitação (DDP/PRODEGESP) estaria trabalhando essa questão, por meio de diretrizes que são aplicadas aos cursos de capacitação da UFSC, principalmente por meio da Educação à Distância (EaD). Para muitas universidades, isso já seria um grande avanço, porém ela diz que a PRODEGESP quer mais e questiona e relata:

Mas como delinear competências no desenvolvimento de uma capacitação, se ela não está atrelada ao planejamento institucional, se ela não está atrelada às diretrizes das competências da Instituição ou mesmo das unidades onde estão inseridos os servidores? Então, nós estamos avaliando que fica uma ação desarticulada de um todo, por isso que nós vamos precisar estudar a gestão por competências de uma forma institucional, desde a admissão, desde o secretário-executivo que chegue nesta casa.

[...]

Então nós constituímos uma comissão interna na Instituição, coordenada pelo Prof. Narbal Silva e pelo Prof. Dalmau, para ver o que é gestão por competência e como ampliar dentro da prática da

política de gestão de pessoas. E mestrandas como tu, como a Katia e outros mestrandos do PPGAU, que trabalham a questão de secretariado executivo, vão nos auxiliar nas diretrizes dessas ações. Porque a pesquisa de vocês vai poder potencializar ações desta Comissão, de que é instituir a gestão por competências por meio da gestão de pessoas (E 1).

Corroborando com o que fala a E1, a E2 ressalta as ações que estão sendo realizadas no setor de Capacitação, iniciadas nos cursos à distância, bem como o trabalho da Comissão, que ela chama de grupo de estudo, composto de professores da área de gestão de pessoas e STAEs da PRODEGESP. Também, a E3 reforça a visão de que a gestão por competências está sendo pensada principalmente na capacitação no momento. Ainda, reiterando o que foi dito pelas E1 e E2, ressalta o trabalho que vem sendo feito no ingresso de novos STAEs à Instituição, por meio da análise do perfil das pessoas e dos setores, o que cada setor precisa: “Não chega a ser gestão por competências propriamente dita, porque a gente não fez um trabalho voltado a isso. A gente não tinha nada até então”.

A E3 reconhece que as ações voltadas à gestão por competências devem avançar para outras etapas da gestão de pessoas, como o concurso, por exemplo, a fim de que sejam selecionadas pessoas com as competências que a UFSC demanda. Nesse sentido, a E2 diz que, com o trabalho da Comissão, espera-se que ações em outras áreas que não sejam só a capacitação sejam colocadas em prática.

Na capacitação de certa forma a gente já faz por esse curso a distância. Alguns anos atrás, mas isso em outra gestão, já foram realizados alguns cursos de sensibilização de gestão por competências, então a nossa meta para o ano que vem é retomar esses cursos também. Sensibilizar os gestores, os servidores da UFSC em relação à gestão por competências, balizar o entendimento, porque também temos entendimentos, cada um tem uma linha de entendimento. Então a gente tá começando a trabalhar mais fortemente nessa área a partir de agora, principalmente para o ano que vem (E 2).

Outrossim, a E2 menciona que o período atual seria de coleta de informações e de estruturação, com foco para o desenvolvimento dos trabalhos no próximo ano. Relata que, recentemente, duas STAES do DDP participaram de um curso de gestão por competências, oferecido no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Essas Servidoras compartilharam o conhecimento adquirido por meio desse curso com a equipe, com experiências de outras universidades, algumas mais avançadas, outras menos.

Em conclusão, apesar de a LDB apresentar atribuições das universidades e de documentos Institucionais apresentarem a missão, visão e valores da UFSC, por exemplo, além das visões dos gestores acerca das competências institucionais essenciais, é complexa a tarefa de definir neste trabalho quais seriam as *core competencies* da UFSC. O próprio PDI, “documento e instrumento de planejamento, a ser considerado dentro da gestão estratégica, que caracteriza a identidade institucional” (UFSC, 2015, p. 7), não apresenta claramente quais seriam as competências essenciais da UFSC.

Porém, para os gestores, os quais citaram diversas competências, a capacidade de oferecer ensino de excelência é o principal indicador de competência essencial da Instituição, sendo o mais citado. Ainda, capacidade de inovação, ser ética, ter excelência acadêmica e boa qualidade nos serviços prestados também foram mencionados pelos gestores, os quais vão ao encontro do disposto na estratégia organizacional: missão, visão e valores da UFSC.

#### **4.5.2 Competências dos secretários-executivos**

As competências individuais podem ser definidas como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização e que pode ou não estar sendo aproveitado por essa organização (DUTRA, 2001; 2002; 2007).

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado,

capacitando a organização para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2002, p. 23)

Como já mencionado, as atuais atribuições do profissional de secretariado executivo, dispostas na Lei n.º 7.377/85, já não representam as atuais competências demandadas desses profissionais. As competências técnicas e comportamentais do secretário-executivo foram aperfeiçoadas ao longo dos anos, conforme as dificuldades encontradas pelo profissional (NEIVA; D'ELIA, 2009; MARINHO, 2014). Nesse sentido, hoje o profissional apresenta perfil inovador, de modo que é comum “questionar processos de trabalho, formas de negociação, buscar melhorias em técnicas já existentes ou ainda desenvolver e auxiliar novas estruturas de poder e liderança dentro das organizações” (MARINHO, 2014, p. 26).

Nas IFES, o secretário-executivo é o profissional responsável por atividades como o assessoramento de direções e gerenciamento de informações, coordenação e controle de equipes e atividades, organização de eventos e viagens, além do assessoramento nas de ensino, pesquisa e extensão em geral, dentre outras (MEC, 2005a). Quando questionados sobre quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) são requeridas de um profissional que execute as atividades típicas do cargo de secretário-executivo nos diversos setores da UFSC, os gestores citaram diversas competências. A síntese das principais são apresentadas no Quadro 29.

Quadro 29 – Síntese das principais competências que um secretário-executivo da UFSC deve apresentar na visão dos gestores

(continua)

<p style="text-align: center;"><b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS (CONHECIMENTOS E HABILIDADES)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter conhecimento da estrutura e funcionamento de toda a Instituição, especialmente da área em que atua;</li> <li>- Ter conhecimentos das leis pertinentes em geral e de resoluções e regimentos da Instituição;</li> <li>- Ter conhecimentos de informática e saber utilizar os devidos <i>softwares</i>;</li> <li>- Ter boa comunicação oral e escrita, conforme o padrão culto da língua portuguesa;</li> <li>- Ter conhecimentos de redação oficial;</li> <li>- Ter conhecimento das rotinas administrativas em geral.</li> </ul>
---	---

(conclusão)

<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS (ATITUDES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser proativo/Ter iniciativa;</li> <li>- Ser organizado/ Ser responsável;</li> <li>- Ser ético e comprometido com a Instituição;</li> <li>- Ser prestativo/Ter disponibilidade/Ser flexível;</li> <li>- Ser cordial/Ter empatia;</li> <li>- Ser eficaz e eficiente;</li> <li>- Ter bom relacionamento interpessoal;</li> <li>- Ter bom relacionamento com o público em geral e saber realizar atendimentos para os diversos públicos;</li> <li>- Saber trabalhar sob pressão;</li> <li>- Saber trabalhar em equipe;</li> <li>- Saber administração de conflitos (negociação/mediação).</li> </ul>
--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

As competências comportamentais de comprometimento, organização e proatividade foram as mais citadas pelos gestores como necessárias ao secretário-executivo da UFSC. Em relação às competências técnicas, conhecimentos da estrutura e funcionamento da Instituição e das rotinas administrativas, incluindo-se as leis pertinentes, em geral, foram as mais citadas. A seguir, são apresentados alguns dos relatos dos gestores, acerca das competências profissionais.

GE 8 (CAA): Compreensão do todo administrativo e de suas relações com o ambiente externo. Utilização de raciocínio lógico, crítico e analítico. Comunicação interpessoal. Resolução de situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas. Ordenação de atividades.

GE 16 (Diretor de Centro): Inteligência e sensibilidade aliadas a conhecimentos administrativos e de relações humanas, firmeza na tomada de decisões com comprometimento ético.

GE 20 (Diretor Administrativo): São necessários os conhecimentos elencados no PCCTAE,

específicos para cada cargo. As atividades desenvolvidas pelo servidor são correlatas às estabelecidas pela legislação e o mesmo deve ter o conhecimento necessário para executá-las. Acredito que deve ter conhecimento básico da legislação vigente e pertinente às funções que executa, bem como da carreira e da instituição. Espera-se que tenha habilidades em lidar com o público, a contornar possíveis problemas.

Ainda, foi perguntado também aos ocupantes do cargo na UFSC acerca de quais seriam as competências demandadas dos secretários-executivos da Instituição. A síntese das principais competências são apresentadas no Quadro 30.

Quadro 30 – Síntese das principais competências que um secretário-executivo da UFSC deve apresentar na visão dos ocupantes do cargo

(continua)

<p style="text-align: center;"><b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS (CONHECIMENTOS E HABILIDADES)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter conhecimentos em administração, especialmente em gestão universitária;</li> <li>- Conhecer a estrutura e as normas da Instituição/ Ter visão holística;</li> <li>- Ter conhecimento das rotinas administrativas em geral;</li> <li>- Ter conhecimentos das leis pertinentes em geral;</li> <li>- Conhecer as técnicas secretariais;</li> <li>- Ter boa comunicação oral e escrita, conforme o padrão culto da língua portuguesa;</li> <li>- Ter conhecimentos de redação oficial;</li> <li>- Ter conhecimentos de Tecnologia da Informação (TI) e saber utilizar os devidos <i>softwares</i>;</li> <li>- Ter conhecimentos na área de gestão de pessoas;</li> <li>- Ter fluência em língua inglesa.</li> </ul>
---	---

(conclusão)

<p style="text-align: center;"><b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS (ATITUDES)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser proativo/Ter iniciativa;</li> <li>- Ser organizado/Ser responsável;</li> <li>- Ser ético e comprometido com a Instituição;</li> <li>- Ter bom relacionamento interpessoal;</li> <li>- Saber realizar atendimentos de boa qualidade para os diversos públicos;</li> <li>- Saber liderar equipes e trabalhar em equipe;</li> <li>- Ter capacidade de identificação e resolução de problemas e de tomada de decisão;</li> <li>- Ser resiliente;</li> <li>- Saber administrar conflitos (negociação/mediação);</li> <li>- Ser empreendedor/Ser criativo/Ser dinâmico;</li> <li>- Ser paciente/Ter equilíbrio emocional; Saber trabalhar sob pressão;</li> <li>- Ser flexível/Ser multitarefa;</li> <li>- Comunicar-se assertivamente/Ter empatia;</li> <li>- Pensar estrategicamente/Saber administrar prioridades.</li> </ul>
---	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim como o GE 20, o SE 7 crê que o secretário-executivo “deva executar plenamente as atividades elencadas no PCCTAE”. O SE 3 cita, ainda, as competências elencadas no edital do concurso por meio do qual foi admitido. Porém, questiona, de acordo com sua vivência, a falta de pessoal e de hierarquia, dizendo que o profissional “deveria coordenar equipe porém, não tem equipe para coordenar - ele executa tudo, não tem a quem demandar; não há hierarquia na carreira, entre servidores de nível médio e superior” (SE 3).

Em geral, os SE respondentes não diferenciaram as competências mencionadas como requeridas, não caracterizando as demandadas pela UFSC e as de seus setores, por acreditarem que, em geral, seriam bem semelhantes. O SE 17 diz não conseguir fazer essa distinção, por acreditar que “independente do setor o secretário-executivo deva ter condições/competências para desempenhar as funções que constam na descrição de seu cargo” (SE 17).

Por outro lado, o SE 17, lotado na Secretaria de Relações Internacionais, ressalta a necessidade da fluência em língua inglesa e, preferivelmente, também em outro idioma, para atuar naquele setor. Diz, ainda, acreditar que “dentro de algum tempo isso será necessário em

qualquer setor da UFSC”. Outros SE lotados na SINTER reiteram a importância de se ter conhecimentos em outras línguas para atuar na aquele setor, como o domínio da língua inglesa (SE 18) e conhecimento técnico de inglês e/ou espanhol (SE 9). Por fim, os SE 5 e SE 9 relatam o seguinte:

SE 5: Além de ter pleno conhecimento das técnicas secretariais, o secretário(a)-executivo(a) que atua na UFSC deve apresentar competências como pensar de forma estratégica, distinguindo possíveis problemas, atuando de maneira preventiva na busca de soluções. Dessa forma, deve ter uma capacidade empreendedora e abertura às mudanças. Deve ter também as competências para compreender a atividade-fim da Universidade, sua missão e sua relação com a sociedade, se comprometendo através da realização do seu trabalho no estabelecimento das metas e das estratégias da Instituição.

SE 9: Na UFSC, de modo geral, penso que é importante que o secretário executivo tenha uma concepção do que é "ser servidor" e que tenha conhecimento sobre as funções universitárias e sobre o que significa trabalhar em uma instituição de ensino pública; que tenha ética; responsabilidade; cidadania; respeito. Ele também deve saber comunicar-se com pessoas com diferentes perfis; ter disposição para adquirir novos conhecimentos; ter criatividade para "se virar" quando há poucos recursos; inovar. [...]

Nesse sentido, no que diz respeito ao desenvolvimento de competências, após a definição dos desafios organizacionais, “é o momento de identificar a situação do corpo funcional no que se refere às capacidades requeridas para enfrentar esses desafios” (MPDG, 2012). Para tanto, é feito o mapeamento das competências disponíveis, contrapondo-as com as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais, a fim de identificar aquelas que precisam ser desenvolvidas. Após a identificação desse *gap* de competências, é

possível definir estratégias para o desenvolvimento das competências não existentes na organização. Essas ações de desenvolvimento de competências internas podem ser realizadas por meio de atividades de treinamento e capacitação dos indivíduos, por exemplo (BRANDÃO; GUIMARÃES et al, 2001; MPDG, 2012)

As ações de capacitação devem ser planejadas e executadas com base nas lacunas identificadas e na perspectiva de possibilitar e facilitar o desenvolvimento das novas competências ou o aperfeiçoamento das já existentes, compondo assim um Plano de Capacitação por Competências, pautado nas estratégias e nas competências essenciais da organização (MPDG, 2012).

Apesar da UFSC não ter suas competências Institucionais bem definidas, foi questionado aos SE sujeitos da pesquisa se sentiam necessidade de aperfeiçoamento e/ou desenvolvimento de competências no desempenho de suas atuais funções. Apenas cinco SE afirmaram que não. Desses cinco, uma SE disse ser “sempre bom estar atualizada”, dois SE disseram acreditar na educação continuada, por meio de busca constante por aperfeiçoamento e uma relata:

Desde que ingressei na UFSC, há 29 anos, procurei fazer cursos de capacitação, com o intuito de desenvolver competências na minha área. Atualmente estou concluindo o mestrado em administração profissional (SE 8).

Dos que relataram necessidades de aperfeiçoamento e/ou desenvolvimento de competências, ressalta-se que alguns ocupam funções gratificadas. O Quadro 31 apresenta compilado das necessidades de aperfeiçoamento e/ou desenvolvimento de competências manifestados pelos secretários-executivos.

Quadro 31 - Conhecimentos e/ou habilidades e/ou atitudes a serem aperfeiçoadas e/ou desenvolvidas

(continua)

<b>Setor de lotação/localização</b>	<b>Função</b>	<b>Conhecimentos e/ou habilidades e/ou atitudes a serem aperfeiçoadas e/ou desenvolvidas</b>
Gabinete da Reitoria (GR)	CD4 – Assessora de Gabinete	Todo curso de capacitação/aperfeiçoamento que envolva as atividades secretariais e de gestão, inclusive em níveis de pós-graduação.
Gabinete da Reitoria (GR)/Secretaria dos Órgãos Deliberativos Centrais (SODC)	FG1 – Secretária da SODC	Conhecimentos jurídicos.
Gabinete da Reitoria (GR)/Secretaria dos Órgãos Deliberativos Centrais (SODC)	Não ocupa função gratificada.	Conhecimentos em Direito Administrativo.
<i>Campus</i> Araranguá – Diretoria Administrativa	CD4 – Diretor Administrativo	Liderança e gestão de pessoas.
Pró-Reitoria	FG1 - CAA	Aperfeiçoamento em língua inglesa.
Pró-Reitoria	FG1 - CAA	Finanças e administração no serviço público.
Pró-Reitoria	FG3 – Chefe da Divisão de Apoio Administrativo	Cursos de redação oficial, organização de eventos e gestão da informação.
Secretaria	CD 4 – Secretária Adjunta	Aperfeiçoamento em Direito Administrativo e Direito Público.
Secretaria de Relações Internacionais (SINTER)	FG1 - CAA	Treinamentos da UFSC para a operação de diversos sistemas e processos.

(continuação)

Setor de lotação/localização	Função	Conhecimentos e/ou habilidades e/ou atitudes a serem aperfeiçoadas e/ou desenvolvidas
Secretaria de Relações Internacionais (SINTER)	FG5 - Chefe da Seção de Apoio Administrativo da Coord. Programas Internacionais	Aperfeiçoamento em língua inglesa (escrita e oral); capacitação em gestão de eventos e gestão de projetos.
Secretaria de Relações Internacionais (SINTER)	Não ocupa função gratificada.	Conhecimentos teóricos sobre internacionalização e internacionalização no contexto das IFES.
Secretaria de Relações Internacionais (SINTER)	Não ocupa função gratificada.	Aperfeiçoamento em línguas estrangeiras.
Centro de Ensino/Secretaria Administrativa do Centro (Direção)	FG1 - CAA	Comunicação.
Centro de Ensino/Secretaria Administrativa do Centro (Direção)	FG1 - CAA	Cursos de atualização dos conhecimentos sobre os trâmites burocráticos, bem como à troca de experiências entre os ocupantes das mesmas funções, porém em setores diferentes.
Centro de Ensino/Departamento	Não ocupa função gratificada.	Conhecimentos em ferramentas de Tecnologia da Informação (TI); gestão de arquivos; redação; entre outras.
Centro de Ensino/Coordenadoria de Curso de Graduação	FG4 – Chefe do Serviço de Expediente	Funcionamento de distribuição de disciplinas, carga horária de professores, currículo do curso.

(conclusão)

<b>Setor de lotação/localização</b>	<b>Função</b>	<b>Conhecimentos e/ou habilidades e/ou atitudes a serem aperfeiçoadas e/ou desenvolvidas</b>
Centro de Ensino/Coordenadoria de Curso de Graduação	Não ocupa função gratificada.	Programação em planilhas eletrônicas e bancos de dados.
Centro de Ensino/Coordenadoria de Programa de Pós-Graduação	FG4 – Chefe do Serviço de Expediente	Aperfeiçoamento em línguas estrangeiras.

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que três profissionais manifestaram a necessidade de adquirir conhecimentos jurídicos, por meio de aperfeiçoamento em direito público e direito administrativo, por exemplo. Ainda, outros dois secretários-executivos declaram a necessidade de aperfeiçoamento em línguas estrangeiras e um menciona o aperfeiçoamento em língua inglesa (escrita e oral), especificamente. É indicada, ainda, a conveniência em se obter conhecimentos em TI, tais como programação em planilhas eletrônicas e bancos de dados, e para a operação dos diversos sistemas da UFSC.

Considerando-se as necessidades de capacitação apresentadas pelos secretários-executivos, destaca-se o Plano Anual de Capacitação (PAC) 2016 da UFSC, oportunizado por meio da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) do DDP/PRODEGESP. O PAC tem como objetivo geral

fundamentar as atividades de planejamento, organização e coordenação dos eventos de capacitação que proporcionam ao quadro funcional da UFSC a aquisição e o aperfeiçoamento de competências individuais e profissionais, buscando a excelência na qualidade dos serviços prestados pela UFSC, o alcance das metas institucionais e a potencialização do valor social agregado ao indivíduo (PAC, 2016c, p. 19).

A CCP promove ações de aperfeiçoamento e qualificação, por meio de eventos, cursos presenciais e a distância, bem como de ações de educação formal. Essas ações de capacitação

estão alinhadas em eixos de conhecimento para o desempenho de diversas áreas, dentro dos Programas Temáticos. Os Programas Temáticos reúnem um conjunto de ações direcionadas ao alcance de um objetivo politicamente declarado a partir de um problema, demanda da Instituição ou proveito de uma oportunidade (PAC, 2016c, p. 7)

Assim, com base no PAC UFSC 2016, foi elaborado o Quadro 32, que apresenta os cursos de capacitação oferecidos pela UFSC, que vão ao encontro das demandas apresentadas pelos SE. Foram considerados, também, alguns dos campos do conhecimento definidos por Leal (2014), com base nas disciplinas constantes nos currículos dos cursos de graduação em secretariado executivo, e que caracterizam a profissão de secretário-executivo.

Quadro 32 – Cursos de capacitação oferecidos pela UFSC relacionados às demandas dos secretários-executivos

(continua)

<b>Demandas por área</b>	<b>Cursos e oportunidades oferecidos pela UFSC</b>		<b>Linha de Desenvolvimento/ Programa</b>
Princípios administrativos e organizacionais	Gestão da informação e gestão do conhecimento	Mapeamento de Processos Administrativos	Gestão/ Desenvolvimento gerencial
		Gerenciamento de Arquivos Setoriais	Inter-relação entre ambientes/Gestão da qualidade, inovação e sustentabilidade
	Finanças	- Sistema de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP	Específica/ Desenvolvimento de competências específicas

(conclusão)

<b>Demandas por área</b>	<b>Cursos e oportunidades oferecidos pela UFSC</b>		<b>Linha de Desenvolvimento/ Programa</b>
Princípios administrativos e organizacionais	Sistemas e rotinas de secretarias de graduação e pós-graduação	- Introdução ao Sistema de Controle Acadêmico de Pós-graduação - CAPG e às Rotinas de Secretarias de Pós-graduação - Introdução ao Sistema de Controle Acadêmico de Graduação - CAGR e às Rotinas das Secretarias de Graduação	Específica/ Desenvolvimento de competências específicas
Língua vernácula e redação de documentos	- Redação Oficial: Memorando, Ofício, Ata e Portaria		Inter-relação entre ambientes/Identidade e institucional
	- Acordo Ortográfico e Revisão Gramatical		Inter-relação entre ambientes/Gestão da qualidade, inovação e sustentabilidade
Línguas estrangeiras	Cursos extracurriculares de línguas estrangeiras, oferecidos pelo Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras (DLLE) do Centro de Comunicação e Expressão (CCE)		- Processo seletivo da isenção dos cursos extracurriculares de língua estrangeira presencial

(conclusão)

Demandas por área	Cursos e oportunidades oferecidos pela UFSC	Linha de Desenvolvimento/ Programa
Tecnologia da informação e comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informática Básica</li> <li>- Word para o Ambiente de Trabalho (níveis básico e avançado)</li> <li>- Elaboração de Apresentações com PowerPoint e Prezzi</li> <li>- Excel para o Ambiente de Trabalho (Versão 2010)</li> <li>- Ambientação à Capacitação a Distância da UFSC: Moodle e Webconferência</li> <li>- Corel Draw para Materiais de Divulgação e Informação</li> <li>- Sistemas de Processos Administrativos (SPA): Cadastro e Tramitação de Processos, Correspondências e Solicitações</li> </ul>	Inter-relação entre ambientes/ Informática integrada ao trabalho
	- Páginas@UFSC, Repositório de Conteúdo Digital (Dspace) e Galeria de Fotos (Gallery2)	Inter-relação entre ambientes/ Identidade institucional
Incentivos à capacitação e qualificação em geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio Financeiro à Especialização</li> <li>- Apoios Operacionais: Apoio ao Afastamento para Qualificação</li> <li>Apoio ao Horário Especial</li> <li>Apoio à Licença-Capacitação</li> </ul>	Educação formal/Incentivo à qualificação

Fonte: Elaborado pela autora.

Não foram encontrados no PAC 2016 da UFSC cursos relacionados a todas as demandas relatadas pelos SE. As seguintes temáticas não são contempladas pelo documento: Administração pública; Conhecimentos jurídicos em Direito Administrativo e Direito Público; Conhecimentos teóricos sobre internacionalização e internacionalização no contexto das IFES; Gestão de eventos; Liderança e gestão de pessoas; Gestão de projetos; Comunicação; Reuniões de

troca de experiências entre ocupantes das mesmas funções, porém lotados em setores diferentes. Assim, esse *gap* deve ser considerado quando da elaboração do próximo plano anual de capacitação da Instituição.

De acordo com a E1, hoje não se tem a definição de quais seriam as competências individuais, técnicas e comportamentais, requeridas para o cargo de secretário-executivo, com base na descrição sumária do cargo.

A universidade, ainda, lamentavelmente, não está trabalhando por meio da gestão por competência na distribuição da sua força de trabalho. Nós vamos estar realizando em março, tu já estais convidada, um seminário, pra que a gente trabalhe dentro da Região Sul, diretrizes da gestão por competência, desde o ato da dimensão, da movimentação, da avaliação e da capacitação. Eu hoje estou ocupando o cargo de coordenadora do FORGEP SUL, que é o Fórum de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas. E essa incumbência veio pra Região Sul. Então, a Federal de Santa Catarina hoje trabalha ainda muito linearmente, assim, vamos dizer, preliminarmente assim, ainda é muito precário, em outras palavras, a gestão por competência, apenas capacitação. Então nós precisamos saber, por exemplo, quais as competências necessárias para um secretário-executivo, de modo a atender as competências necessárias delineadas na unidade onde ele vai trabalhar e as competências necessárias da Instituição. Então, essa triangulação do cargo, da necessidade da unidade, e da necessidade da Instituição, ainda temos muito o que caminhar. [...]

Nós estamos agora, por exemplo, fazendo as entrevistas de todos os assistentes em administração, que vão ingressar na instituição, pra ver qual o melhor local que eles poderiam ser alocados. Quais as competências necessárias pra este cargo. Nós temos as atribuições, mas ainda não temos claro as competências necessárias. Mas, em cada unidade que ele vai atuar, cada unidade vai exigir uma competência diferenciada. Então a gente precisa ainda caminhar para este nível, ainda não temos clareza (E 1).

A E2 considera complexa a tarefa de definir quais seriam as competências individuais, técnicas e comportamentais, requeridas para o cargo de secretário-executivo, com base na descrição sumária do cargo, visto que, em sua visão, elas devem variar, pois dependem das competências institucionais de cada unidade. Dessa forma, segundo a entrevistada, torna-se necessário, primeiramente, conhecer o perfil e as competências de cada unidade, para que sejam definidas, em consonância com as atribuições do cargo, as competências do SE que irá atuar naquela unidade.

A E3 ratifica a fala da E1, quando diz que, atualmente, não estão definidas as competências individuais, técnicas e comportamentais, requeridas de um(a) SE. Em verdade, a entrevistada sustenta que não existem competências definidas para nenhum dos cargos Técnico-Administrativos da Instituição. Apesar disso, diz que a avaliação é feita, quando possível, conforme a unidade e a demanda da unidade, citando como exemplo a SINTER, que seria um setor que demandaria conhecimentos em línguas estrangeiras.

A gente sabe que em muitos setores precisa ter conhecimento bilíngue, ou até mais. Por exemplo, na SINTER, a gente sabe que precisa conhecer mais do que um idioma. Eu avalio, assim, que precisa ser uma pessoa ativa, com iniciativa, pra conseguir assessorar direção, secretariar reunião. [...] Que também consiga lidar com pressão de prazos e de outras exigências. Por exemplo, no Conselho Universitário, você tem que fazer documentos que são muito importantes. Para fazer ata, secretariar as reuniões, eu acredito que seja bem complexo e pesado (E 3).

Considerando-se o exposto, a seção a seguir apresenta síntese da pesquisa. Também, são propostas ações para aprimorar os processos de identificação de necessidades pelo cargo de secretário-executivo e de alocação de secretários-executivos na UFSC, com base nas atribuições e competências desse profissional e nas competências essenciais da Instituição.

## 4.6 SÍNTESE DA PESQUISA E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA APRIMORAR OS PROCESSOS DE IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES PELO CARGO DE SECRETÁRIO-EXECUTIVO E DE ALOCAÇÃO DE SECRETÁRIOS-EXECUTIVOS NA UFSC

Nesta seção são destacados os principais achados da pesquisa e apresentadas proposições de ações para o planejamento da política de gestão dos cargos de secretário-executivo na UFSC.

### 4.6.1 Síntese da pesquisa

A síntese da pesquisa foi dividida a partir das categorias de análise definidas para este trabalho. Assim, a síntese foi organizada da seguinte forma: a) Planejamento de pessoal; b) Organização de pessoal c) Competências institucionais e competências profissionais; e d) Atribuições dos secretários-executivos.

#### a) Planejamento de pessoal

Conforme relatos da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), hoje, é a visão das unidades que orienta o planejamento de pessoal para o cargo de secretário-executivo, assim como para os demais cargos Técnico-Administrativos da Instituição. Por meio de formulário específico, os gestores apresentam as necessidades de pessoal de seus setores, por ordem de prioridade. Ao final do levantamento, todas as informações são compiladas em uma planilha única de demandas, que irá orientar o trabalho do DDP no que tange ao recrutamento e seleção (captação), alocação (distribuição) e movimentação de pessoal.

Nesse sentido, o quesito "demanda de trabalho" é fortemente citado pelos gestores entrevistados pela pesquisa, quando questionados sobre a forma como é realizado o planejamento de pessoal de seus setores. Por meio dos relatos dos gestores, verificou-se que, em geral, não há política definida para a realização do planejamento de pessoal do cargo de secretário-executivo, assim como para os demais cargos de STAEs da Instituição. No que tange ao levantamento de necessidades, o preenchimento do formulário específico do DDP/PRODEGESP pelos gestores é feito, muitas vezes, de modo empírico. Como parâmetros, os gestores costumam utilizar como critérios o volume de trabalho, sendo que alguns setores consideram também as atribuições e competências do

setor e o perfil desejado do STAE (conhecimentos e habilidades esperados).

Ainda, há relatos de gestores afirmando que, na prática, o planejamento de pessoal acontece em função das aposentadorias, solicitações de remoção e exonerações, por exemplo. Assim, destaca-se a visão do GE 25, CAA de Direção de Centro de Ensino, que diz que “há muito tempo, na UFSC, não é feito planejamento relativo a necessidade de pessoal, no tocante às necessidades/competências e tampouco no tocante ao quantitativo”. Também, o GE 13 diz que, “no cenário ideal deveria ser feito o planejamento do setor alinhado com o da UFSC e que a UFSC disponibilizasse as pessoas necessárias”.

Hoje, o cargo de secretário-executivo é amplamente conhecido na Instituição. Apenas dois gestores sujeitos desta pesquisa (7,40%) dizem não o conhecer. Também, os relatos dos gestores foram bastante positivos no que diz respeito às suas percepções sobre esses profissionais. Os secretários-executivos são reconhecidos como profissionais “diferenciados”, com grande capacidade de interpretação de situações e de intervenção, representando possibilidade de aperfeiçoamento dos níveis de qualidade dos serviços prestados. Para os gestores, esse profissional representa avanço em termos de profissionalização da gestão universitária, sendo considerado como “cargo chave” para a Instituição, nos níveis estratégico e tático, sugerindo-se, por exemplo, que haja mais secretários-executivos na UFSC.

Quanto ao quantitativo desses profissionais na Instituição, 29,63% dos ocupantes do cargo acreditam que, se consideradas as demandas de trabalho e atribuições e competências dos setores em que estão lotados/localizados, caberia a alocação de mais um secretário-executivo naquele setor. Dentre os motivos citados estão a alta demanda de trabalho, a necessidade de profissional para exercer as funções típicas do cargo, que muitas vezes são executadas por profissionais de outros cargos, e o fato de a demanda do setor se encaixar no perfil secretarial.

A UFSC realizou dois concursos para o cargo de secretário-executivo ao longo de sua história: um em 2008 e outro em 2011. Entretanto, Leal, Silva e Dalmau (2016), ao analisarem os referidos editais dos concursos para secretário-executivo feitos pela UFSC, sustentam que a Instituição não aferiu os conhecimentos requeridos para o bom desempenho das funções desse profissional na UFSC, sendo ineficaz também na identificação de competências. Apesar desse cenário, hoje, quase que a totalidade dos SE da Instituição se declaram satisfeitos com suas lotações e localizações atuais e acreditam que as

atividades que desenvolvem são condizentes com suas formações e grau de instrução. Ainda, a E 1 da PRODEGESP afirma que, atualmente, não tem conhecimento de descontentamentos por parte de secretários-executivos da Instituição, por sua lotação atual e/ou por não estarem desempenhando as atividades típicas do cargo.

No que diz respeito à demanda por secretários-executivos na UFSC, atualmente, são cinco os setores que estão declarando a necessidade de um profissional desse cargo. Desses, dois centros de ensino solicitam SE para atuar em coordenadoria de programa de pós-graduação, o Gabinete da Reitoria (GR) demanda um profissional desse cargo que será alocado na Biblioteca Universitária (BU) e uma pró-reitoria (PRODEGESP) e uma secretaria institucional (SEAD) também listam o cargo de secretário-executivo em sua planilha de demandas. Para a PRODEGESP, por exemplo, essa demanda é classificada em primeiro lugar em seu levantamento de necessidades.

## **b) Organização de pessoal**

Quanto aos concursos para o cargo de secretário-executivo realizados pela UFSC, não se sabe exatamente quais foram os critérios adotados pela Pró-Reitoria para a alocação desses profissionais em 2008 e 2011. Porém, há relatos de que os critérios estabelecidos à época obedeciam às demandas apresentadas pelos diversos setores da Instituição (LEAL, 2014). De qualquer forma, observou-se que o número de secretários-executivos lotados, primeiramente, em setores de unidades acadêmicas, diminuiu de 2008 para 2011, ao passo que o número de profissionais lotados na Administração Central aumentou. Hoje, metade dos SE da UFSC (13) estão lotados em setores da Administração Central, nove em unidades acadêmicas, três nos *Campi* e um em órgão suplementar.

Atualmente, o principal critério da PRODEGESP para a alocação dos secretários-executivos na UFSC continua sendo as demandas apresentadas pelas unidades acadêmicas e administrativas, considerando-se o que é chamado pela mencionada Pró-Reitoria de “unidades chaves”. Nesse sentido, esse critério vai ao encontro do que é relatado pelos gestores participantes da pesquisa que responderam ao questionário, os quais citaram o termo ‘demanda’ por diversas vezes em seus relatos, quando questionados sobre a forma como o planejamento de pessoal é feito em seus setores.

Sendo assim, não há critérios baseados na gestão por competências para a lotação desses profissionais na Instituição. De

qualquer forma, é relevante reiterar que gestores entrevistados pela pesquisa relatam que “falta na UFSC a aplicação de caracterização e dimensionamento de postos de trabalho” (GE 7) e que “no cenário ideal deveria ser feito o planejamento do setor alinhado com o da UFSC e que a UFSC disponibilizasse as pessoas necessárias” (GE 13), visões que vão ao encontro do que propõe a gestão por competências.

Apesar desse cenário, 87,50% dos SE da Instituição consideram adequada sua atual lotação e localização, considerando-se as atividades gerais de seu setor e as atividades típicas do cargo de secretário-executivo, dispostas no Ofício Circular n.º 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC. Como principal justificativa para essa visão dos profissionais está o fato de desempenharem a maior parte ou quase todas as atribuições dispostas no mencionado Ofício Circular com bastante frequência. Apenas dois profissionais não consideram adequadas as suas lotações atuais, os quais fazem parte dos 23,0% dos que não foram alocados nas denominadas “unidades chaves”, considerados “raras exceções” pela E 1.

Porém, metade dos SE da UFSC já solicitaram remoção do setor onde foram inicialmente lotados. São diversas as motivações apresentadas pelos SE para os pedidos de remoção. Em muitas delas, fica evidente a inquietação desses profissionais quando dizem sentir necessidade de conhecer novos ambientes na UFSC, de aprender mais em outro setor, considerando-se o tempo permanecido no antigo setor, interessando-se em mudar de função, até mesmo para novos desafios na carreira. Ainda, outros SE não solicitaram remoção, mas mudaram de setor por receberem convites. Também, dois SE mencionaram que, apesar de satisfeitos, parte das atividades que desenvolvem poderiam ser desempenhadas por STAEs ocupantes do cargo de Assistente em Administração e/ou Auxiliar em Administração, cargos que exigem menor grau de escolaridade que o de Secretário-executivo.

No que tange à formação e grau de instrução dos secretários-executivos, o requisito de escolaridade para o ingresso no cargo de SE nas IFES é o ensino superior em Secretariado Executivo (sem considerar as disfunções da Lei n.º 11.091/2005). Porém, dos 24 SE da UFSC, por exemplo, apenas dois (8,3%) possuem graduação (nível exigido para o cargo), sendo que 15 (62,5%) concluíram especialização e um(a) (4,1%) está cursando, três (12,5%) estão cursando mestrado (desses, um(a) cursa especialização e mestrado ao mesmo tempo), quatro (16,6%) possuem o título de mestre(a) e três (12,5%) que já são mestres estão cursando doutorado. Assim, sugere-se que a PRODEGESP considere esse cenário quando da distribuição desses profissionais na Instituição

Considerando-se que a Instituição tem a prerrogativa de avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, as gestoras da PRODEGESP foram questionadas quanto a um possível redimensionamento do cargo de secretário-executivo. Para a E 1, ainda não se sabe se esse redimensionamento para o referido cargo seria necessário: primeiramente, é necessário saber onde estão de fato, como estão e o que estão desenvolvendo (E 1). A E 2 disse acreditar que sim e a E 3 respondeu, com convicção, que sim. Ainda, para as últimas, seria necessário um redimensionamento não só do cargo de secretário-executivo, mas de todos os cargos Técnico-Administrativos da UFSC.

### **c) Competências institucionais e competências profissionais**

Sabe-se que o conceito de competência pode ser atribuído a diferentes atores – organização e pessoas (DUTRA, 2001; 2002; 2007). Quanto às competências essenciais da UFSC, ou seja, aquilo que a organização desenvolve de melhor, o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI UFSC 2015-2019, “documento e instrumento de planejamento, a ser considerado dentro da gestão estratégica, que caracteriza a identidade institucional” (UFSC, 2015, p. 7), não apresenta, claramente, quais seriam as competências da Instituição.

Assim, questionou-se aos gestores participantes da pesquisa quais seriam, em suas visões, as competências da Instituição. Para o GR, por exemplo, as competências essenciais da UFSC, são as dispostas na missão da Instituição. Já, analisando-se a síntese de competências apresentadas pelos demais gestores, verifica-se que a capacidade de oferecer ensino de excelência foi mencionada por todos os setores da estrutura universitária participantes desta pesquisa. Ainda, percebe-se que outros indicadores de competências citados pelos gestores, tais como capacidade de inovação, ética, excelência acadêmica e boa qualidade nos serviços prestados vão ao encontro do disposto na visão e nos valores da UFSC.

Quanto às competências institucionais, alguns gestores afirmaram haver atividades que hoje não são desenvolvidas em seus setores, porém que acreditam ser(em) necessária(s) ao bom desempenho do setor. Dentre elas, a gestão da informação e do conhecimento se sobressaiu no discurso dos gestores. Foi mencionada a necessidade de mapeamento dos processos Institucionais, bem como a atualização dos processos já mapeados, para posterior melhoria na gestão desses processos. Ainda, controle e organização de processos e elaboração de cronogramas de atividades também foram citados. Assim, as atividades indicadas pelos

gestores que estão ligadas à gestão da informação e do conhecimento podem ser estreitamente relacionadas ao cargo de secretário-executivo, que possui em seu rol de competências a de gestor da informação.

Também, o assessoramento de direções, a supervisão de equipes de trabalho e a divulgação das atividades fim dos setores também foram mencionadas por gestores como atividades que deveriam estar sendo realizadas. São diversos os motivos apresentados pelos gestores para justificar o porquê das atividades mencionadas não estarem sendo desenvolvidas nos diversos setores, dentre elas a falta de pessoal para executá-las. Nesse sentido, ressaltam-se as atividades típicas do cargo de secretário-executivo nas IFES, de elaboração de documentos e de organização de eventos, que vão ao encontro dessa demanda, podendo, assim, ser delegadas para ocupantes do mencionado cargo.

Conforme relata a PRODEGESP, apesar de passados dez anos desde a elaboração dos Decretos n.º 5.707, 5.824 e 5.825/2006, a gestão por competência ainda não foi institucionalizada na UFSC. Apenas a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas trabalha a gestão por competência, por meio de diretrizes que são aplicadas aos cursos de capacitação da UFSC, principalmente por meio da Educação à Distância (EaD). Apesar desse cenário, foi designada comissão interna na instituição a fim de conceber a gestão por competência trazida pelo referido Decreto, ampliando-a adentro da prática da política de gestão de pessoas.

Ainda, a PRODEGESP sustenta que vem analisando o perfil dos novos STAES que ingressam à Instituição, bem como os setores que apresentam as demandas, a fim de verificar efetivamente o que cada setor necessita. Por fim, a mencionada Pró-Reitoria reconhece que as ações voltadas à gestão por competências devem avançar para outras etapas da gestão de pessoas, como o concurso, por exemplo, a fim de que sejam selecionadas pessoas com as competências que a UFSC demanda.

No que diz respeito à percepção dos gestores participantes da pesquisa quanto às competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que são requeridas de um profissional que execute as atividades típicas do cargo de secretário-executivo nos diversos setores da UFSC, são diversificadas. Os indicadores de competências comportamentais de comprometimento, organização e proatividade foram os mais citados pelos gestores como necessárias ao secretário-executivo da UFSC. Em relação às competências técnicas, conhecimentos da estrutura e funcionamento da Instituição e das rotinas

administrativas, incluindo-se as leis pertinentes, em geral, foram mencionados pelo maior número de vezes

Comparando-se o Quadro 29, que apresenta síntese das principais competências que um secretário-executivo da UFSC deve apresentar na visão dos gestores sujeitos da pesquisa e o Quadro 30, que demonstra a percepção dos ocupantes do cargo, observa-se que as competências técnicas e comportamentais mencionadas por ambos são bastante similares. Para os SE em geral, o conjunto de competências requeridas de um secretário-executivo que atue na UFSC não varia muito, independentemente do setor. Existem algumas especificidades, como a SINTER, onde os conhecimentos em línguas estrangeiras, especialmente inglês e espanhol, por exemplo, são bastantes importantes. Para o SE 17, “dentro de algum tempo isso será necessário em qualquer setor da UFSC”.

Ao serem questionados sobre a constatação de necessidades de aperfeiçoamento e/ou desenvolvimento de competências no desempenho de suas atuais funções, quase 80,0% dos SE (79,17%) assinalaram positivamente. Mesmo os que disseram não sentir essas necessidades no momento ressaltam a importância da educação continuada e de estar sempre se aperfeiçoando para se manter atualizado. As necessidades apresentadas pelos SE foram classificadas nos campos do conhecimento definidos por Leal (2014), acrescentando-se a categoria de “Incentivos à capacitação e qualificação em geral” e relacionadas às diversas modalidades de capacitação e qualificação oferecidas pela CCP da UFSC (ver Quadro 32). Porém, não foram encontrados no PAC 2016 da UFSC cursos relacionados a todas as demandas relatadas pelos SE.

A PRODEGESP relata que “a universidade, ainda, lamentavelmente, não está trabalhando por meio da gestão por competência na distribuição da sua força de trabalho” (E 1). Assim, atualmente, não se tem a definição de quais seriam as competências individuais, técnicas e comportamentais, requeridas para o cargo de secretário-executivo, com base na descrição sumária do cargo. No entanto, a E 3 diz que a avaliação é feita, quando possível, conforme a unidade e a demanda da unidade. Ainda, a E 2 acredita que as competências desse profissional devem variar, pois dependem das competências institucionais de cada unidade. Dessa forma, torna-se necessário, primeiramente, conhecer o perfil e as competências de cada unidade, para que sejam definidas, em consonância com as atribuições do cargo, as competências do SE que irá atuar naquela unidade.

#### **d) Atribuições dos secretários-executivos**

As atuais atribuições do profissional de secretariado executivo são, por Lei, aquelas dispostas na Lei n.º 7.377/85, que dispõe sobre o exercício da profissão. Porém, elas já não representam as atuais competências demandadas dos secretários-executivos em geral, seja na iniciativa privada, bem como no Serviço Público. Nas IFES, o secretário-executivo é o profissional responsável por desempenhar as atribuições constantes no Ofício Circular n.º 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, que apresenta a descrição dos cargos técnico-administrativos em educação (MEC, 2005a).

Na visão da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSC (PRODEGESP), a função do secretário-executivo é, ao mínimo, desenvolver as atribuições inerentes ao seu cargo, dispostas no Ofício Circular n.º 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC. Destaca-se a visão da E 1, quando fala que o secretário-executivo foi um avanço para a Instituição, em termos de profissionalização e que cada unidade chave deveria ter um profissional desse cargo.

As atribuições dos SE nas IFES, dispostas no referido Ofício Circular, são bastante similares às de Coordenador de Apoio Administrativo (CAA), as quais, por sua vez, podem ser estreitamente relacionadas às atribuições da Função de Confiança ou Cargo Comissionado de Coordenador na administração, descritas por Bergue (2011). Na UFSC, 58,3% dos SE sujeitos desta pesquisa ocupam Cargos de Direção (CDs) ou Funções Gratificadas (FGs), sendo que seis deles(as), ou seja, um percentual de 25%, são Coordenadores(as) de Apoio Administrativo (CAAs) em seus setores. Dos seis que são CAAs, 100% estão lotados nas chamadas “unidades chaves”.

No que diz respeito às atribuições dos SE nas IFES, mais de 70,0% dos SE da UFSC participantes da pesquisa afirmam sempre ou frequentemente assessorar direções, por exemplo. Quanto ao atendimento de pessoas e ao gerenciamento de informações, mais de 90,0% dos SE dizem que sempre ou frequentemente desempenhar tais atribuições. Já, em relação à elaboração de documentos, metade dos SE diz sempre trabalhar com tarefas ligadas a essa atribuição e a outra metade diz frequentemente ou às vezes realizar tal atividade. No que se refere ao controle de correspondência, 95,8% dos SE sempre ou frequentemente realizam esse controle. Ainda, 70,8% sempre ou frequentemente arquivam documentos, 95,8% sempre utilizam recursos de informática e 79,2% dos SE dizem sempre ou frequentemente

executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Constata-se que as duas atividades que apresentaram maior equilíbrio nos níveis de intensidade de execução dentre os respondentes, foram a de organização de eventos e viagens e de supervisão de equipes de trabalho. Apenas 25,0% dos SE respondentes dizem organizar eventos e viagens sempre ou frequentemente, 25,0% dizem o fazer às vezes, sendo que a metade diz raramente ou nunca executar tal atividade. Semelhantemente, 45,9% dos respondentes dizem sempre ou frequentemente supervisionar equipes de trabalho, 20,8% dizem executar tal atividade apenas às vezes, 12,5% dizem o fazer raramente e 20,8% dizem nunca supervisionar equipes de trabalho.

Ainda no que refere às atividades típicas do cargo de secretário-executivo nas IFES, por Lei, a maioria dos setores da UFSC não possui um secretário-executivo. Então, questionou-se aos gestores dos diversos setores acerca dos níveis de intensidade em que são executadas em seus setores as atribuições do referido cargo, independentemente de quem as executa. Apenas a atividade de elaboração de documentos foi citada por um dos gestores como nunca executada em seu setor. Todas as demais foram classificadas como executadas nos setores participantes da pesquisa, independentemente do nível de intensidade. Das dez atividades típicas dos SE nas IFES, oito foram marcadas por mais de 60% dos respondentes como sendo sempre executadas em seus setores.

Apesar dessa conjuntura, os relatos dos gestores acerca dos principais responsáveis pelo desempenho das atividades típicas do cargo de secretário-executivo nos diversos setores da UFSC instigam pelo fato do profissional que mais deveria estar desempenhando tais funções não ter sido o mais citado. O cargo mencionado pelo maior número de vezes foi o de Assistente em Administração, citado pelo dobro de vezes que o segundo cargo mais indicado, o de Administrador, seguido do cargo de Secretário-executivo e da função de Coordenador de Apoio Administrativo, esses últimos citados pelo mesmo número de vezes, dentre outros.

De qualquer forma, as atribuições dos referidos cargos são bastante distintas. Dentre os três, apenas o secretário-executivo têm como atribuição o assessoramento de direções e a organização de eventos e viagens, por exemplo, além da prestação de serviços em idioma estrangeiro. Nesse sentido, reitera-se que 23 dos 27 gestores, ou seja, um percentual de 85,2%, afirmaram que a atividade de assessoramento de direções é executada sempre em seus setores. Ressalta-se que o assessoramento de direções é atividade inerente ao

secretário-executivo. Nenhum dos cargos que têm suas atividades descritas no Ofício Circular n.º 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, além do secretário-executivo, apresentam a atividade de assessoramento de direções em suas competências.

#### **4.6.2 Proposição de ações para aprimorar os processos de identificação de necessidades pelo cargo de secretário-executivo e de alocação de secretários-executivos na UFSC**

Considerando-se os achados deste estudo, são feitas algumas propostas à Instituição. Em um cenário considerado como ideal por esta pesquisa, é adotado o sistema de gestão de pessoas por competência (Decretos n.º 5.707, 5.824 e 5.825/2006) como modelo de gestão de pessoas na UFSC. Assim, a identificação das demandas por secretários-executivos, bem como os critérios de alocação desses profissionais, resultariam do mapeamento de competências.

Esta pesquisa entende como essencial a adoção do referido modelo de gestão de pessoas na UFSC. Assim, é fundamental a definição da estratégia e das competências institucionais, bem como a realização do mapeamento de competências, a fim de fomentar a captação e/ou desenvolvimento de competências na Instituição, dentre outros subprocessos de gestão de pessoas.

Porém, mediante a atual realidade de não institucionalização da gestão por competência na Instituição em nenhum dos subprocessos de gestão de pessoas, são feitas recomendações mais abrangentes à Instituição, no que diz respeito à gestão por competência. Com base em seus achados, esta pesquisa propõe ações para aprimorar os processos de captação, alocação e movimentação de secretários-executivos na UFSC.

Constatou-se que o cargo de secretário-executivo é amplamente conhecido pelos gestores da UFSC. Os secretários-executivos são reconhecidos pelos gestores como profissionais “diferenciados”, com grande capacidade de interpretação de situações e de intervenção, representando possibilidade de aperfeiçoamento dos níveis de qualidade dos serviços prestados e avanço em termos de profissionalização da gestão universitária. Portanto, o consideram como “cargo chave” para a Instituição, nos níveis estratégico e tático. Assim, esta pesquisa demonstrou a existência de elementos suficientes que apontam para a necessidade de ampliação do quantitativo de cargos de secretário-executivo na UFSC.

É oportuno que a UFSC amplie o seu quantitativo de cargos de secretário-executivo. A Administração Central deve dispor de ocupantes

desse cargo, bem como cada Pró-Reitoria, Secretaria Institucional, Direção de Centro de Ensino e de *Campi*, por exemplo. Também, é importante e necessária a presença do secretário-executivo nas Coordenadorias de Apoio Administrativo, bem como em todos os setores que envolvam cargos de direção. Nesse sentido, considerando-se que hoje há sete pró-reitorias, dez secretarias, 11 direções de centros e quatro *campi*, além do GR, o quantitativo mínimo de secretários-executivos para a UFSC ultrapassa o atual número desses profissionais na Instituição.

Hoje, a Instituição conta com 26 profissionais do referido cargo. Assim, a primeira proposta desta pesquisa é que o quantitativo dos cargos de secretário-executivo da UFSC seja ampliado. A mencionada proposta se dá considerando-se que pelo menos as unidades chaves devem dispor de um secretário-executivo e que: a) Atualmente, há cinco setores da UFSC solicitando secretários-executivos (ver Quadro 22); b) Mesmo nos setores que já contam com um ou mais secretários-executivos, 29,63% dos ocupantes do cargo acreditam que, se consideradas as demandas de trabalho e competências do setor em que estão lotados, caberia a alocação de mais um profissional do mencionado cargo naquele setor; c) Gestores relatam atividades típicas do cargo de secretário-executivo que deveriam estar sendo desenvolvidas em seus setores.

Essa necessária ampliação do quantitativo dos cargos de secretário-executivo na UFSC será viável em longo prazo, visto que há de se considerar, dentre outros, as disponibilidades orçamentárias e as exigências legais nesse processo (SCHIKMANN, 2010). Para que essa ampliação se torne possível, a UFSC deve propor ao MEC o redimensionamento de seu quadro de pessoal e, conseqüentemente, do quadro de cargos de secretário-executivo da Instituição. Quando da liberação de códigos de vagas pelo MEC para a UFSC, para o cargo de secretário-executivo, a Instituição poderá optar por realizar concurso público para o cargo de secretário-executivo ou até mesmo chamadas públicas de redistribuição.

Considerando-se o atual cenário da Administração Pública no Brasil, especialmente a área da Educação, que vem sofrendo cortes em seu orçamento, uma alternativa para a UFSC seria verificar a viabilidade de possível troca de códigos de vagas de outro(s) cargo(s) de nível superior pelo de secretário-executivo. Essa possibilidade de troca de códigos de vagas pode ser averiguada junto ao MEC, bem como junto a outras IFES.

Assim, quanto à captação de secretários-executivos, em um cenário ideal, o concurso para o referido cargo será construído pela UFSC com base na gestão por competências, ou seja, no *gap* ou lacuna de competência evidenciada pelo mapeamento das competências disponíveis e requeridas pela instituição (PIRES et al, 2005; BRANDÃO, BAHRY, 2005). Silva (2016) cita o caso da Universidade Federal do Pará (UFPA), Instituição que já realizou o mapeamento de competências individuais de seus STAEs e dois concursos públicos por competências, inclusive para o cargo de secretário-executivo. Portanto, é conveniente que a PRODEGESP estabeleça diálogo com a UFPA, a fim de fomentar seu processo de captação de secretários-executivos.

Mesmo que a gestão por competência não seja implantada em todos os subprocessos de gestão de pessoas da UFSC neste momento, acredita-se que o mapeamento de competências poderá ser utilizado como ferramenta para a gestão de pessoas da Instituição. Quanto a um possível redimensionamento do cargo de secretário-executivo na UFSC, considerando-se: a premência de que cada unidade chave conte com profissional desse cargo; que há demandas, oficiais e não oficiais, por secretários-executivos em setores da UFSC; que há secretários que consideram que o seu potencial não está sendo totalmente aproveitado pelo seu atual setor; as atuais lotações dos secretários-executivos da UFSC devem ser revistas.

Até que a etapa do mapeamento seja realizada e concluída, visto que não há planejamento de pessoal para o cargo de secretário-executivo na UFSC, este estudo, bem como a pesquisa de Leal (2014) são trabalhos norteadores para a gestão de pessoas do referido cargo na Instituição. Os achados de ambas as pesquisas mencionadas, considerando-se também cenários futuros (BERGUE, 2010), auxiliarão no processo de validação, pela PRODEGESP, das demandas pelo cargo de secretário-executivo apresentadas pelos diversos setores da UFSC.

É imprescindível que as demandas por secretários-executivos apresentadas no Quadro 22, assim como as futuras demandas, sejam criteriosamente analisadas pela PRODEGESP, no que tange às justificativas apresentadas para a solicitação de STAE do referido cargo, bem como os requisitos demandados do SE que vá atuar nesses setores. Algumas das justificativas e alguns dos requisitos apresentados poderiam ser mais bem caracterizados, com vistas ao real atendimento das demandas, verificando-se se as necessidades desses setores vão ao encontro das atribuições e competências do secretário-executivo, a fim de não frustrar o profissional, aproveitando, deveras, as suas competências.

Para apoiar o processo de análise de demandas de pessoal, a planilha "Solicitação de Servidor" (o Quadro 22 é uma síntese dessa planilha, que envolve todos os cargos da Instituição, dentre eles o de secretário-executivo), deve sofrer algumas alterações. Atualmente, constam do referido documento os seguintes campos: Quantitativo; Prioridade; Cargo; Estrutura Maior; Lotação; Localização de Exercício; Justificativa; Requisitos. Para maior detalhamento das demandas de necessidade de pessoal, o seguinte campo, ou anexo à planilha, seria incluído: Indicadores de competências técnicas e comportamentais requeridas (conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos sempre ou frequentemente desse profissional no setor demandante).

Nesse sentido, um rol de indicadores de competências seria apresentado aos gestores, para que assinalem os requeridos sempre ou frequentemente do profissional que estão solicitando no setor que esse profissional irá atuar. Para a elaboração do rol de indicadores de competências, que pode ser feito de forma mais generalista ou por cargo, a PRODEGESP pode constituir grupo de trabalho, composto por servidores docentes, técnico-administrativos e discentes de pós-graduação conhecedores da temática de gestão por competências. É pertinente, também, deixar campo aberto no formulário, para que os gestores incluam outros indicadores de competências que não tenham sido previamente elencados, mas que sejam consideradas relevantes.

Novamente quanto às alterações na planilha "Solicitação de Servidor", a fim de legitimar ainda mais as demandas por secretários-executivos (o que irá impactar também em outros cargos, visto que essa planilha é utilizada para todos os cargos da Instituição) apresentadas pelos diversos setores, adiciona-se o campo "atribuições e competências do setor". Essa é uma forma, também, de estimular os setores que ainda não realizaram esse trabalho a refletirem sobre suas atribuições e competências e, conseqüentemente, seu papel na Instituição.

Assim, de posse dos dados e informações da nova versão da planilha, a PRODEGESP poderá atestar, ou não, as demandas apresentadas pelos setores no Quadro 22, por exemplo. Ainda, esses dados e informações poderão subsidiar, além dos processos de captação e alocação de secretários-executivos, o processo de movimentação desses profissionais dentro da Instituição.

Para tanto, devem ser contrastados com as competências profissionais dos secretários-executivos elencadas nos Quadros 29 e 30 deste trabalho. Dessa forma, enquanto a PRODEGESP não define metodologia de mapeamento de competências e efetivamente realiza

esse processo, poderá, com base no proposto, ter determinados parâmetros para avaliar se as demandas apresentadas são legítimas.

Conforme mencionado, essa dinâmica poderá amparar os processos de captação, alocação e movimentação de secretários-executivos na UFSC. Quanto à alocação e movimentação, com base na literatura, sugere-se também a criação de Banco de Talentos (BT) do cargo, que pode ser estendido para outros cargos. Para tanto, STAE do cargo de Psicólogo Organizacional poderá conduzir ou apenas participar de entrevistas a serem realizadas com os secretários-executivos, sejam os que estão chegando na Instituição ou os que estão solicitando remoção para outro setor. Assim, por meio dessas entrevistas e de análise do currículo, por exemplo, o banco de talentos, que deve ser atualizado periodicamente, poderá servir para diversos propósitos, dentre eles o de potencialização dos secretários-executivos da Instituição.

Nesse sentido, destaca-se que, a E 1, ao ser questionada sobre como poderia ser constituído quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo adequado às necessidades da UFSC, no contexto da gestão por competências, mencionou que está sendo estudada uma nova diretriz pela PRODEGESP, que poderá ser definida como política de gestão de pessoas da Instituição (essa diretriz será adotada para todos os cargos). O processo, a ser conduzido pela PRODEGESP, deverá funcionar da seguinte maneira: cada unidade irá registrar suas necessidades de pessoal em um site, socializado para todos. Em seguida, a PRODEGESP irá verificar o que cada STAE desempenha em seu setor (a entrevistada não mencionou como isso será operacionalizado), apurando se esses Servidores estão satisfeitos com o seu ambiente de trabalho, sendo que a avaliação de desempenho auxiliará essa etapa. Por fim, será feito o dimensionamento.

Assim, o BT poderá auxiliar essa nova diretriz a ser impantada pela PRODEGESP. Os próprios secretários-executivos poderão prover os dados e informações necessários ao banco, tais como trajetória e anseios acadêmicos e profissionais, bem como dados e informações pessoais de interesses e hobbies, dentre outros. Além da PRODEGESP, gestores de pessoas de unidades acadêmicas e administrativas deverão ter acesso (visualização) ao banco de talentos. Dessa forma, o banco de talentos contribuirá para que o secretário-executivo que está chegando ou em movimentação dentro da Instituição seja alocado no setor mais adequado possível.

Esta pesquisa também faz recomendações mais abrangentes à Instituição. No que tange às competências institucionais essenciais (*core*

*competencies*), acredita-se que devem estar contidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Para os gestores da UFSC participantes deste estudo, a capacidade de oferecer ensino de excelência é a principal competência institucional, sendo a mais citada. No entanto, as competências por eles mencionadas variaram bastante. Capacidade de inovação, ser ética, ter excelência acadêmica e boa qualidade nos serviços prestados também foram mencionadas pelos gestores, as quais vão ao encontro do disposto na estratégia organizacional: visão e nos valores da UFSC. Assim, considerando-se, ainda, fala da E 2, esse documento balizaria o entendimento dos gestores dos diversos setores acerca da matéria.

Ainda quanto à temática de *core competencies*, é de grande relevância que os setores abrangidos por esta pesquisa, considerados pela PRODEGESP como unidades chave, definam (caso ainda não tenham definido) quais são suas atribuições e competências setoriais essenciais, as quais também podem ser incluídas no PDI da UFSC. Assim, como alternativa ao mapeamento de competências que ainda não foi realizado, com as competências dos setores listados no Quadro 22 em mãos, comparando-as com as competências dos secretários-executivos da UFSC apresentadas nos quadros 29 e 30 deste estudo, a PRODEGESP poderá, por exemplo, legitimar, ou não, as demandas apresentadas no referido quadro. Porém, reitera-se que, em um cenário ideal, o planejamento e a distribuição dos secretários-executivos é feito com base no mapeamento das competências requeridas e disponíveis.

Assim, quando a Instituição mapear as competências profissionais, seja essa ação integrada à gestão por competências como um todo ou apenas como ferramenta de gestão de pessoas, sugere-se que os setores, ao solicitarem STAEs, não incluam somente um cargo ou o nome do cargo em si, mas que descrevam os indicadores de competências técnicas (conhecimentos e habilidades) e comportamentais (atitudes) esperadas desse profissional que vá atuar no setor. A PRODEGESP, com base na descrição dos cargos e nos indicadores declarados, poderá sugerir qual cargo suprirá melhor as necessidades do setor. Assim, também quando da realização do mapeamento, as atuais lotações dos SE da UFSC poderão ser revistas, a partir da lacuna de competências secretariais evidenciada nos diversos setores.

Considerando-se a importância da adoção da gestão de pessoas por competências na UFSC e conforme os achados da pesquisa, este estudo considera que o primeiro passo a ser dado seria a sensibilização, etapa que, para Leme (2005) e Gramigna (2007), constitui-se da primeira a ser realizada. No contexto da UFSC, Silva (2016) ressalta a

importância de que a PRODEGESP invista na etapa de sensibilização. Assim, é necessário demonstrar à Comunidade Universitária, especialmente aos Servidores Docentes e Técnico-Administrativos que ocupam funções administrativas e cargos de gestão, a importância da definição das competências organizacionais da UFSC e da realização do mapeamento de competências, por exemplo, dentre outros subprocessos.

Nesse sentido, para que essa tecnologia seja corretamente comunicada na UFSC e aprendida tanto por quem trabalhará sua adoção, quanto pelos demais, poderão ser ofertados cursos de capacitação sobre gestão por competências. Silva (2016) sugere, por exemplo, que sejam oferecidos cursos de capacitação sobre gestão por competências e planejamento para servidores docentes e técnico-administrativos da Instituição, a serem ministrados por docentes ou técnico-administrativos da UFSC com conhecimentos acerca das temáticas mencionadas.

Também, poderão ser criados grupos de estudos na Instituição, bem como documento contendo diretrizes de gestão por competências da UFSC. Para tanto, o conhecimento de servidores docentes, técnico-administrativos, discentes de graduação e/ou pós-graduação pode ser utilizado. Ainda, o Guia da Gestão da Capacitação por Competências no Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG) poderá nortear a criação do referido documento, visto que o mencionado Guia tem como objetivos:

- a) Nivelar e disseminar as referências conceituais da gestão da capacitação por competências a todos os órgãos da Administração Pública Federal;
- b) Divulgar em uma linguagem acessível os conceitos e metodologias já existentes relacionados à gestão por competências;
- c) Consolidar e uniformizar na Administração Pública, os procedimentos para mapear, diagnosticar e desenvolver as competências;
- d) Fornecer subsídios aos Órgãos da Administração Pública para viabilizar a efetiva implantação da gestão da capacitação por competências (MPDG, 2012, p. 5).

Assim, investindo-se na etapa de sensibilização, acredita-se que as chances de que as demais etapas tenham sucesso será maior. Na Administração Pública, a gestão por competência tem seu foco na capacitação, estando “orientada para o desenvolvimento do conjunto de

conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006). Dessa forma, após a realização do mapeamento de competências pela Instituição, com a identificação da lacuna ou *gap* de competências, o desenvolvimento das competências não existentes ou o aperfeiçoamento das já existentes deverá considerar essa lacuna, bem como as estratégias e nas competências essenciais da organização (MPDG, 2012).

Em conclusão, verificou-se com a pesquisa que, de modo geral, os secretários-executivos da UFSC devem ser alocados, prioritariamente, em setores considerados como "unidades chave": Gabinete da Reitoria, Pró-Reitorias, Secretarias Institucionais e Direções de Centros de Ensino e de *Campi*. Cada um dos setores mencionados deveria contar com pelo menos um secretário-executivo. Assim, apresenta-se como sugestão de quantitativo mínimo o total de 35 secretários-executivos para a UFSC, sendo que, hoje, a Instituição conta com 26 profissionais do referido cargo.

Dessa forma, é conveniente que a PRODEGESP discuta, juntamente com os responsáveis pela gestão de pessoas dos diversos setores da Instituição, especialmente os gestores de pessoas das unidades chaves, qual é o papel do secretário-executivo na UFSC, bem como as atribuições do referido cargo, por Lei, e competências técnicas e comportamentais demandadas desse profissional na UFSC, em geral. Há que se considerar, ainda, a necessidade de discussão acerca dos STAEs que executam muitas das atividades típicas dos SE nos diversos setores da UFSC, porém que não ocupam esse cargo. O Quadro 33 apresenta síntese das ações propostas – gerais e específicas.

Quadro 33 – Síntese das ações gerais e específicas propostas por meio da pesquisa

(continua)

<b>Tipo de ação</b>	<b>Descrição da proposta</b>
<i>Geral</i>	- Sensibilizar a comunidade universitária, por meio de cursos de capacitação, grupos de estudos e elaboração de documento contendo diretrizes de gestão por competências da UFSC, acerca da importância e necessidade de implantação do modelo na Instituição, balizando o entendimento dos gestores dos diversos setores acerca da matéria;

(continuação)

Tipo de ação	Descrição da proposta
<i>Geral</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir e incorporar as competências essenciais institucionais (<i>core competencies</i>) da UFSC ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);</li> <li>- Solicitar que as unidades chave (Gabinete da Reitoria, Pró-Reitorias, Secretarias Institucionais e Direções de Centros de Ensino e de <i>Campi</i>) definam (as que ainda não definiram) quais são as suas atribuições e competências setoriais essenciais, incluindo-as ao PDI da UFSC;</li> <li>- Alterar a planilha "Solicitação de Servidor":             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) incluir indicadores de competências técnicas e comportamentais requeridas - conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos sempre ou frequentemente do profissional no setor demandante;</li> <li>b) adicionar o campo "Atribuições e Competências do Setor", estimulando os setores que ainda não realizaram esse trabalho a refletirem sobre suas atribuições e competências e, conseqüentemente, seu papel na Instituição.</li> </ul> </li> <li>- Solicitar que os setores, ao solicitarem STAEs, não incluam somente um cargo ou o nome do cargo em si, mas que descrevam os indicadores de competências técnicas (conhecimentos e habilidades) e comportamentais (atitudes) esperadas desse profissional que vá atuar no setor.</li> </ul>
<i>Específica</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar ao MEC o redimensionamento do quadro de pessoal e, conseqüentemente, do quadro de cargos de secretário-executivo na UFSC, ampliando-o (passando-se dos atuais 26 profissionais para o número mínimo de 35, conforme sugere esta pesquisa);</li> <li>- Realizar concurso público e/ou chamadas públicas de redistribuição para o cargo de secretário-executivo;</li> <li>- Estabelecer diálogo com a Universidade Federal do Pará, a fim de fomentar o processo de captação de secretários-executivos, visto que a UFPa já realizou concurso público por competências para o cargo de secretário-executivo;</li> </ul>

(conclusão)

<b>Tipo de ação</b>	<b>Descrição da proposta</b>
<i>Específica</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rever as atuais lotações e localizações de secretários-executivos na UFSC;</li> <li>- Validar as atuais demandas por secretários-executivos apresentadas pelos diversos setores da UFSC, avaliando a legitimidade por meio de comparação dos dados da planilha “Solicitação de Servidor” com as competências profissionais dos secretários-executivos elencadas nos Quadros 29 e 30 deste trabalho;</li> <li>- Potencializar os secretários-executivos por meio da criação de banco de talentos do cargo;</li> <li>- Discutir, juntamente com os responsáveis pela gestão de pessoas dos diversos setores da Instituição, especialmente os das unidades chaves, o papel do secretário-executivo na UFSC, bem como as atribuições do referido cargo, estabelecidas em Lei, e competências técnicas e comportamentais demandadas desse profissional na UFSC.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

O capítulo a seguir apresenta as considerações finais referentes à pesquisa, bem como sugestões de temáticas a serem pesquisadas em trabalhos futuros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Este capítulo apresenta as considerações finais referentes à pesquisa, bem como sugestões de temáticas a serem pesquisadas em trabalhos futuros.

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tratou a instituição pública como uma instituição complexa (RAMIÓ, 1999), orientada ao interesse público e que está em constante transformação (BERGUE, 2010). Portanto, considerou que as reformas da administração pública devem apresentar novos paradigmas de gestão, a fim de atender às demandas advindas dos diversos setores da sociedade.

O cenário deste estudo se constituiu de entidade da Administração Pública Federal Indireta: a Universidade Federal de Santa Catarina. Assim, procurou-se compreender o contexto da gestão universitária no Brasil, mais especificamente no que tange às especificidades das Instituições Universitárias.

O foco deste estudo está na área de gestão de pessoas. Dessa forma, e considerando-se a história da administração pública brasileira, bem como contexto da gestão universitária no Brasil, procurou-se compreender a evolução da gestão de pessoas, especialmente os elementos de gestão de pessoas relacionados ao setor público e, singularmente, às Instituições Federais de Ensino Superior, centro desta pesquisa. Dentre os cargos de STAEs de nível superior das IFES está o de secretário-executivo, cerne deste estudo.

A perspectiva de atuação desse profissional ficou ainda mais ampla com a criação do cargo e com a realização de concursos públicos para secretário-executivo no âmbito dessas Instituições. O perfil do profissional têm se transformado desde a regulamentação do exercício da profissão no Brasil, no ano de 1985 (BRASIL, 1985; BRASIL, 1996), deixando de lado os pressupostos do modelo de gestão burocrático (RODIGHERO; GRZYBOVSKI, 2009).

O profissional secretário “cada vez mais vêm adquirindo a capacidade de ler, interpretar, analisar e criticar o ambiente organizacional em que está inserido, assim como as atribuições e responsabilidades que lhe competem” (LEAL, 2014, p. 104). Assim, está apto a atuar em organizações complexas como as IFES, assumindo

papel de relevância para o aperfeiçoamento da gestão universitária (FERREIRA, 2011; SOUSA, 2014; LEAL, 2014).

Assim, a pesquisa teve por objetivo geral analisar de que maneira se caracteriza o quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo adequado às necessidades da UFSC. Em um cenário ideal, ponderando-se a necessidade da adoção de sistema de gestão de pessoas por competência (Decretos n.º 5.707, 5.824 e 5.825/2006), a identificação das demandas por secretários-executivos na UFSC, bem como os critérios de alocação desses profissionais na Instituição, resultariam do mapeamento de competências, etapa que orienta as demais fases seguintes de implantação da gestão por competência.

Esta pesquisa entende como essencial a adoção do referido modelo de gestão de pessoas na UFSC. Dessa forma, é fundamental a definição da estratégia e das competências institucionais, bem como a realização do mapeamento de competências, a fim de fomentar os demais subprocessos de gestão de pessoas. Porém, a Instituição ainda não implantou a gestão por competência em nenhum de seus subprocessos de gestão de pessoas.

Isto posto, este estudo apresentou elementos que podem orientar os subprocessos de captação, alocação e movimentação de secretários-executivos na Instituição. Esses profissionais devem ser alocados, prioritariamente, em setores considerados como "unidades chave", a saber: Gabinete da Reitoria, Pró-Reitorias, Secretarias Institucionais e Direções de Centros de Ensino e de *Campi*. Assim, cada um dos setores mencionados deveria contar com pelo menos um secretário-executivo.

Como objetivos específicos, se propôs à: a) Identificar os parâmetros e procedimentos adotados por setores administrativos e acadêmicos da UFSC quando da solicitação de secretários-executivos; b) Apontar quais os critérios de alocação de secretários-executivos empregados pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da UFSC; c) Compreender quais as competências essenciais da UFSC, na visão dos gestores; d) Conhecer quais atividades podem ser desempenhadas por secretários-executivos no âmbito da gestão da UFSC; e e) Propor ações para aprimorar os processos de identificação de necessidades pelo cargo de secretário-executivo e de alocação de secretários-executivos na UFSC, com base nas atribuições e competências desse profissional e nas competências essenciais da Instituição.

Quanto ao objetivo específico "a", constatou-se que, atualmente, as visões dos gestores das unidades administrativas e acadêmicas são utilizadas como planejamento de pessoal para o cargo de secretário-

executivo na UFSC. Por meio de formulário específico de levantamento de necessidades, os gestores apresentam as demandas de seus setores, por ordem de prioridade, à PRODEGESP. Verificou-se que, em geral, não há política definida para a realização do planejamento de pessoal do cargo de secretário-executivo nos diversos setores abrangidos pela pesquisa. O preenchimento do formulário de demandas do DDP/PRODEGESP pelos gestores é feito, muitas vezes, de modo empírico.

Como parâmetros, costuma-se utilizar o volume de trabalho dos setores, sendo que alguns poucos setores dizem considerar também suas competências institucionais e as competências profissionais desejadas do secretário-executivo. Logo, o planejamento de pessoal para o referido cargo não é feito pela PRODEGESP com base na definição das competências e dos perfis profissionais necessários à organização, como orienta a gestão por competência, a fim de constituir quadro de pessoal na quantidade e com as competências adequadas.

Já, no que tange ao objetivo específico “b”, hoje, 50,0% dos secretários-executivos da UFSC estão lotados em setores da Administração Central, 34,61% em unidades acadêmicas, 11,54% nos *Campi* e um (3,85%) em órgão suplementar. Atualmente, o principal critério utilizado pela PRODEGESP para a alocação desses profissionais na Instituição é representado pelas demandas apresentadas pelas unidades acadêmicas e administrativas, considerando-se o que é chamado pela mencionada Pró-Reitoria de “unidades chaves”: esses profissionais devem ser alocados, prioritariamente, em setores como o Gabinete da Reitoria, Pró-Reitorias, Secretarias Institucionais e Direções de Centros de Ensino e de *Campi*.

Portanto, não há critérios baseados na gestão por competências para a distribuição dos secretários-executivos na UFSC. Apesar dessa disfunção, mais de 80,0% dos ocupantes do cargo consideram adequada sua lotação atual, por frequentemente desenvolverem a maior parte das atribuições previstas por Lei para o secretário-executivo que atue em IFES. De qualquer forma, há secretários-executivos que reconhecem que suas competências deveriam ser mais bem aproveitadas. Quanto a um possível redimensionamento do cargo de secretário-executivo na UFSC, a PRODEGESP considera ser necessário, primeiramente, realizar o mapeamento de competências profissionais para poder afirmar, com convicção, se esse processo será necessário. Porém, de modo hipotético, a referida Pró-Reitoria crê no devido redimensionamento do referido cargo.

No que diz respeito ao objetivo específico “c”, diversas foram as competências citadas pelos gestores como essenciais à UFSC. Dentre elas, se sobressai a capacidade de oferecer ensino de excelência, a qual foi mencionada por, pelo menos um gestor de cada setor da estrutura universitária participante desta pesquisa. Ainda, a capacidade de inovação, ética, excelência acadêmica e boa qualidade nos serviços prestados foram indicadas pelos gestores, as quais vão ao encontro do disposto na visão e nos valores da UFSC. Também, houve relatos de gestores que afirmaram haver atividades que hoje não são desenvolvidas em seus setores, porém que acreditam serem necessárias ao bom desempenho do setor.

Dentre elas, está a gestão da informação e do conhecimento, que pode ser estreitamente relacionada ao cargo de secretário-executivo, que possui em seu rol de competências a de gestor da informação. Também, o assessoramento de direções, e a supervisão de equipes de trabalho, atribuições constantes na descrição do cargo de secretário-executivo, foram citadas pelos gestores como atividades que não estão sendo desenvolvidas atualmente em seus setores, sendo que a falta de pessoal é mencionada como justificativa para tal, dentre outras.

A PRODEGESP relata que, hoje, não se tem a definição de quais seriam as competências individuais, técnicas e comportamentais, requeridas para o cargo de secretário-executivo na UFSC. Para a referida Pró-Reitoria, é necessário conhecer o perfil e as competências de cada unidade, para que sejam definidas, em consonância com as atribuições do cargo, as competências do SE que irá atuar naquela unidade. Para os gestores participantes desta pesquisa, as competências comportamentais de comprometimento, organização e proatividade e as competências técnicas de conhecimentos da estrutura e funcionamento da Instituição e das rotinas administrativas, incluindo-se as leis pertinentes, em geral, são as mais relevantes ao profissional que execute, na UFSC, as atribuições constantes na descrição do cargo de secretário-executivo (MEC, 2005a).

Ainda, no que se refere ao objetivo específico “d”, das dez atribuições centrais dos SE nas IFES, dispostas no Ofício Circular n.º 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, segundo pelo menos 70,0% dos SE da UFSC participantes da pesquisa, oito delas (assessorar direções; atender pessoas; gerenciar informações; elaborar documentos; controlar correspondência; arquivar documentos; utilizar recursos de informática e executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional) são desenvolvidas por eles em seus setores sempre ou frequentemente.

As duas atividades menos executadas são a de organização de eventos e viagens e de supervisão de equipes de trabalho. Apenas 25,0% dos SE respondentes dizem organizar eventos e viagens sempre ou frequentemente, 25,0% dizem o fazer às vezes, sendo que a metade diz raramente ou nunca executar tal atividade. Semelhantemente, 45,9% dos respondentes dizem sempre ou frequentemente supervisionar equipes de trabalho, 20,8% dizem executar tal atividade apenas às vezes, 12,5% dizem o fazer raramente e 20,8% dizem nunca supervisionar equipes de trabalho.

Visto que a grande maioria dos setores da Instituição não dispõe de um secretário-executivo, questionou-se aos gestores dos diversos setores abrangidos pela pesquisa acerca dos níveis de intensidade em que são executadas as atribuições do referido cargo em seus setores, independentemente de quem as executa. Verificou-se que, exceto pela atividade de elaboração de documentos, que foi citada por um dos gestores como nunca executada em seu setor, todas as demais foram classificadas como executadas nos setores participantes da pesquisa, independentemente do nível de intensidade.

Das dez atividades típicas dos SE nas IFES, oito foram marcadas por mais de 60% dos respondentes como sendo sempre executadas em seus setores. Apesar dessa conjuntura, o cargo mais citado pelos gestores como responsável pelo desempenho das atividades típicas do cargo de secretário-executivo foi o de Assistente em Administração. Esse cenário é bastante singular, visto que, por exemplo, 85,2%, dos gestores afirmaram que a atividade de assessoramento de direções é executada sempre em seus setores, sendo que tal atividade é inerente ao secretário-executivo e consta apenas na descrição do referido cargo (MEC, 2005a).

Em conclusão, com vistas à atender ao objetivo específico “e”, foram propostas no subitem 4.6.2 diretrizes para identificação de demandas pelo cargo de secretário-executivo, bem como critérios de alocação desses profissionais, com base nas atribuições e competências do profissional e nas competências essenciais da UFSC. Reitera-se que os achados desta pesquisa estão limitados temporalmente e contextualmente. De qualquer forma, espera-se que este estudo contribua, especialmente, com as temáticas de gestão de pessoas e gestão por competências nas IFES e universidades, bem como com a profissão secretarial, com vistas ao fortalecimento e consolidação do secretariado executivo como campo científico.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS

A partir dos resultados alcançados por meio desta pesquisa, sugerem-se as seguintes temáticas de estudos para trabalhos futuros na área de gestão de pessoas: análise do quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo em outras IFES Brasileiras, a fim de verificar qual seria o quadro adequado, em termos quantitativos e qualitativos, às necessidades de cada uma; análise similar a este estudo para o cargo de Administrador na UFSC; estudo comparativo entre as competências de cargos técnico-administrativos da UFSC que atuem no ambiente organizacional administrativo, tais como o de Administrador, Assistente em Administração e Secretário-executivo; proposição de metodologia de mapeamento de competências institucionais e profissionais para a UFSC; e proposição de metodologia para dimensionar a força de trabalho baseada no mapeamento de competências, a fim de subsidiar os processos de gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

ANDION, C.. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 1-19, Mar. 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, C. M. P.; FERREIRA, F. D.; SILVA, L. V. C. O Profissional de secretariado nagestão pública: um estudo de caso na Faculdade de Medicina da Universidade Federal doCeará. **Secretariado Executivo em Revista**, Passo Fundo, nº 4, p. 88-101, 2008.

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

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

BÍSCOLI, F. R. V.; CIELO, I. D. Gestão organizacional e papel do secretário executivo. **Revista Expectativa**. Toledo: Edunioeste, v. 3, n. 3, p. 11-19, 2004.

\_\_\_\_\_. Em busca do espaço profissional secretário executivo: Um ensaio descritivo do contexto das universidades. **Revista Expectativa**. Toledo: Ed unioeste, v. 4, n. 4, p. 65-80, 2005.

BOEIRA, D. A. R; DURANTE, D. G. **Gestão Secretarial: O Papel do Secretário Executivo na Gestão do Conhecimento Organizacional**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2010.

BRANDÃO, H. P. O que é gestão por competências? (Capítulo). In: PIRES, Alexandre Kalil. **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília: Ed. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, p. 13-22, 2005.

\_\_\_\_\_; GUIMARÃES, T. A. et al. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

BRASIL. Decreto-lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 fev. 1967. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 3 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 28 nov. 1968. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm)>. Acesso em: 11 jun. 2016

\_\_\_\_\_. Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1 out. 1985. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7377.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377.htm)>. Acesso em: 14 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 7.596, de 10 de abril de 1987. Altera dispositivos do Decreto-lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei n.º 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei n.º 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 abr. 1987. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/LEIS/L7596.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/LEIS/L7596.htm)>. Acesso em: 4 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 11 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 jan. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9261.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9261.htm)>. Acesso em: 14 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996a. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 14 jun 2016.

\_\_\_\_\_. 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 17 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25abr. 2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)>. Acesso em: 7jun. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.005, de 25 de junho 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26jun.2014. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm)>. Acesso em: 13jun. 2016.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 abr. 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 17 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 94.664, de 23 de julho de 1987a. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei n.º 7.596, de 10 de abril de 1987. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 jul. 1987. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/D94664.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/D94664.htm)>. Acesso em: 4 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 23 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.824, de 29 de junho de 2006b. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm)>. Acesso em: 23 jun. 2016

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006c. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em: 23 jun. 2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, ano 49, n. 1, p. 5-42, Janeiro-Março, 1998.

BUCHELE, G. T. et al. Desaprendizagem Organizacional: Um Estudo de Campo na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 1, p. 64-83, fev. 2016.

BURIGO, C. C. D; LAUREANO, R. J. Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 6, n. 1, p. 197-211, Janeiro 2013.

CARVALHO, A. I. et al. **Escolas de Governo e Gestão por Competências**: Mesa-redonda de Pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CHARLE, C; VERGER, J. **História das universidades**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

CHAUI, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação (RBE)**, n.24, p. 5-15, Dec.2003.

CRUZ, C. R. **Profissionais graduados em Secretariado Executivo e Letras atuando como secretários executivos na Administração Pública Indireta**: Instituições Federais de Ensino Superior mineiras. Monografia (graduação) - Universidade Federal de Viçosa, 2008, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Curso de Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue. Viçosa, MG, 2008.

CUSTÓDIO, C. FERREIRA, F. SILVA, L. O profissional de secretariado na gestão pública: um estudo de caso na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará (UFC). **Secretariado Executivo em Revista**, n. 4. p. 88-101. 2008.

DALMAU, M. B. L. **Disciplina Gestão por Competências**. Anotações de sala de aula. Florianópolis: UFSC, 2015.

DENHARDT, R. B. Teoría de la administración pública: el estado de la disciplina. In: LYNN, Naomi B.; WILDAVSKY, Aaron. **Administración pública**: el estado actual de la disciplina. Colégio Nacional de Ciências Políticas y Administración Pública, A.C. / Fondo de Cultura Económica: México, 1999.

\_\_\_\_\_. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENHARDT, J.V. DENHARDT, R B. **The new public service**. Ed.ampliada. Armonk: M. E. Sharpe, 2007.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DURAND, T. Forms of Incompetence. In: Sanchez, R. & Heene, A. **Theory Development for Competent-Based Management**. Greenwich, CT: JAI Press, 2000.

DURANTE, D. G. **Tópicos Especiais em Técnicas de Secretariado**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão estratégica de pessoas: Módulo 2 - Competências organizacionais e individuais e planos de carreira**. Brasília: ENAP, 2015.

ETZIONI, A. **Organizações complexas: um estudo nas organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1967.

FARIA, D. A. A.; PACHECO, F. L. O secretário executivo e a tomada de decisão em uma instituição de ensino superior do estado de Sergipe. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 1, p. 104-125, Janeiro-Junho, 2013.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS SECRETÁRIAS E SECRETÁRIOS. **Fenassec reivindica no MEC a correção da lei que prejudica Secretários em concursos públicos na área educacional**. Disponível em: <<http://www.fenassec.com.br/comunicado-05-2014.html>>. Acesso em: 11 fev. 2017.

FERREIRA, F. D. **A atuação do secretário executivo no setor público: o caso da Universidade Federal do Ceará**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-

Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior – POLEDUC, Fortaleza, 2011.

FINGER, A. P. Construindo uma universidade. In: Núcleo de Pesquisas e Estudos em administração Universitária - NUPEAU (Org). **Temas de administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1991.

GIANINI, V. C.; GERARDIN JUNIOR, U. Gestão educacional: a atuação do profissional secretário nas organizações educacionais. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 1, n. 2, p. 32-52, Julho-Dezembro, 2010.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Hall, J. **The competence process: managing for commitment and creativity**. The Woodlands, Texas: Teleometrics, 1980.

JANISSEK, J. et al. Concepções de universidade no Brasil: uma análise a partir da missão das universidades públicas federais brasileiras e dos modelos de universidade. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 6, n. 4, p. 216-233, Edição Especial, 2013.

JIMÉNEZ, C. H. L.; MONTERO, O. B. Retos de la administración universitaria en Costa Rica. In VAHL, T. R.; MEYER JR. V.; FINGER, A.P. (orgs.). **Desafios da administração universitária**. Trabalhos apresentados no Seminário Internacional de Administração Universitária (1989). Florianópolis: Ed. UFSC, 1989.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEAL, F. G.; FIATES, G. G. S. Competências dos secretários executivos de uma universidade pública federal: uma análise a partir da perspectiva dos gestores. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 3, p. 30-57, Dezembro, 2013.

\_\_\_\_\_; DALMAU, M. B. L. Formação e perspectivas de atuação do secretário executivo no Brasil. **IX Congresso Internacional de Formação para Assistentes de Direção**. Vila Nova de Famalicão, Portugal, abr 2014.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissional do secretário executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 3, p. 143-174, Setembro-Dezembro, 2014.

\_\_\_\_\_. **Competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, SC, 2014.

\_\_\_\_\_; SILVA, A. C. F. da; DALMAU, M. B. L. Análise das avaliações dos concursos públicos realizados pelas IFES para o cargo de secretário-executivo sob a ótica da Gestão por Competência. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 191-207, Dez., 2014.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Recrutamento e seleção por competências para o cargo de secretário-executivo. **XL Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD 2016**. Costa do Sauípe, Bahia, set. 2016.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 31 ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

LIOTTO, M. et al. Gestão de pessoas em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 5, n. 2, p. 129-157, Agosto 2012.

LUSTOSA DA COSTA, F. L. **Brasil: 200 anos de Estado; 200anos de administração pública; 200 anos de reformas**. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 829-874, Setembro-Outubro2008.

LUSTOSA DA COSTA, F. L.; COSTA, E. M. L. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista de Administração Pública**, v.50, n. 2, p. 215-236, Março-Abril 2016.

LYNN JUNIOR, L. E. Gestão pública. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (Orgs.). **Administração pública**: coletânea. São Paulo: Ed. da UNESP; Brasília, DF: Enap, 2010.

NEIVA, E. G.; D'ELIA, M. E. S. **As novas competências do profissional de Secretariado**. 2. ed. São Paulo: IOB, 2009.

NONATO JÚNIOR, R. **Epistemologia e Teoria do Conhecimento em Secretariado Executivo**: A Fundação das Ciências da Assessoria. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M. As instituições de ensino superior no Século XXI: desafios para a gestão e relacionamento com os *stakeholders*. In: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, J. C. de S (Orgs.). **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Curitiba: Juruá, 2010.

MARTINS, E. BARTALLO, L. A função de secretário executivo em uma instituição de ensino superior: a competência informacional nos aspectos gerenciais da profissão. **1º Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo**. 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO E REFORMA DO ESTADO (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, 1995. Disponível em: <<http://migre.me/qWA6t>>. Acesso em: 29 maio 2016.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Parecer n.º 492/2001/CNE/CES, de 3 de abril de 2001. Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Filosofia, História, Geografia, Serviço Social, Comunicação Social, Ciências Sociais, Letras, Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 9 jul. 2001. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0492.pdf>>. Acesso em: 7 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado

Executivo e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 jun. 2005. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf)>. Acesso em: 1 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005**. 2005a. Apresenta a descrição dos cargos técnico-administrativos em educação, que foram 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: 29 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **O Plano de desenvolvimento da educação: razões, princípios e programas**. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/livro.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012**. Brasília, 2012. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 7 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. **Planejando a Próxima Década: conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação**. Brasília, 2014. Disponível em: <[http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne\\_conhecendo\\_20\\_metas.pdf](http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. **Resumo Técnico: Censo da Educação Superior 2013**. Brasília, 2015. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2013/resumo\\_tecnico\\_censo\\_educacao\\_superior\\_2013.pdf](http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2013/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2013.pdf)>. Acesso em: 19 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. **Serviço de Informações ao Cidadão do Ministério da Educação: Quantitativo de cargos de secretário-executivo ocupados nas Universidades Federais Brasileiras em 4/7/2016**. Pedido de informação n.º 23480010796201624. 2016.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO (MPDG). **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Brasília: MP, 2012.

\_\_\_\_\_. **Serviço de Informações ao Cidadão do Ministério Do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão**: Quantitativo de cargos de secretário-executivo ocupados nos Institutos Federais Brasileiros em 5/10/2016. Pedido de informação n.º 03950002466201674. 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARINHO, A. P (Org.). **Competências especiais para o desenvolvimento contínuo do profissional de secretariado executivo**. São Paulo: SinSesp, 2014.

MOTOMURA, O. In: **Amana Key**, APG. São Paulo, 1998.

MEYER JR., V. Novo Contexto e as Habilidades do Administrador Universitário. In: MEYER JR., V.; MURPHY, P. (Orgs.). **Dinossauros, Gazelas e Tigres**: Novas Abordagens da Administração Universitária. Florianópolis: Insular, 2000.

\_\_\_\_\_; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 40-51, Janeiro-Março 2015.

MOREIRA, K. D.; SANTOS, A. K.; MORETTO NETO, L. Profissional de Secretariado Empreendedor: um agente de mudança. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 6, n. 1, p 168-186, Janeiro-Abril 2015.

MORITZ, M. O. et al. A Prospecção de Cenários nas Universidades: variáveis portadoras de futuro e a trajetória da Universidade Federal de Santa Catarina para 2022. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 111-135, Setembro-Dezembro 2011.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, Fev. 2013.

MTE. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações – CBO**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>>. Acesso em: 6 jul. 2016.

NATALENSE, M. L. C. **A secretária do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

OLIVEIRA, L. N.; MORAES, G. C. Panorama do cargo de Secretário Executivo na Universidade Federal de Santa Maria. **XII SEMISEC**. 2013. Disponível em: <[http://www.fenassec.com.br/xii\\_semissec2013\\_artigos/terceiro-lugar-panorama-do-cargo-de-secretario-executivo.pdf](http://www.fenassec.com.br/xii_semissec2013_artigos/terceiro-lugar-panorama-do-cargo-de-secretario-executivo.pdf)>. Acesso em: 31 maio 2016.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. 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**, v. 5, n. 2, p. 49-71, Maio-Agosto, 2014.

OLIVEIRA, L. N. et al. Os concursos para o cargo de secretário executivo nas Instituições Federais de Ensino Superior. **XIV SEMISEC**. 2015. Disponível em: <[http://www.fenassec.com.br/semissec2015\\_artigos/os-concursos-para-o-cargo-de-secretario.pdf](http://www.fenassec.com.br/semissec2015_artigos/os-concursos-para-o-cargo-de-secretario.pdf)>. Acesso em: 31 maio 2016.

OLIVEIRA, P. MINETTI, L. OLIVEIRA, L. Qualidade de vida no trabalho: um enfoque no profissional de Secretariado Executivo de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 3. n. 2, p.87-105, dez. 2012.

PACHECO, A. S. V. et al. Proposta de melhoria no desempenho nas funções administrativas em uma universidade federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 6, n. 1, p. 42-59, jan. 2013.

PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

PERKINS, J. Organization and functions of the university. In: PERKINS, J. (Org.). **The university as an organization**. California: Carnegie Commission on Higher, Library MC Graw Hill Book Company, 1973. p. 3-14.

PINHEIRO, V. F. **Condições de trabalho do profissional de secretariado executivo no setor público: um estudo de caso na Universidade Federal do Ceará**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2012.

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

PPGAU. Programa de Pós-graduação em Administração Universitária. **Área de concentração e linhas de pesquisa**. Disponível em: <<http://ppgau.ufsc.br/area-de-concentracao-linhas-de-pesquisa/>>. Acesso em: 25 maio 2016.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Área de concentração e linhas de pesquisa**. Disponível em: <<http://ppgau.ufsc.br/area-de-concentracao-linhas-de-pesquisa/>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

RAMIÓ MATAS, C. **Teoría de la organización y administración pública**. Madrid: Universitat Pompeu Fabra, 1999.

REIS, C. Z. T. et al. Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 8, n. 2, p. 28-49, maio 2015.

RIBEIRO, N. de L. A. **Secretariado: Do Escriba ao Gestor: Um estudo sobre o novo perfil do profissional de secretariado**. São Luís: Edfama, 2002.

RODIGHERO, D.; GRZYBOVSKI, D. Gestão do conhecimento e o profissional de secretário executivo. In: DURANTE, D. G.; FÁVERO, A. A (Orgs.). **Gestão secretarial: formação e atuação profissional**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2009. p. 157-180.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROTH, L. et al. A estrutura do ensino superior no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 6, n. 3, p. 111-126, Setembro 2013.

SANTOS, B. S.; ALMEIDA FILHO, N.A **Universidade no Século XXI: para uma universidade nova**. Coimbra: Almedina; 2008.

SANTOS, A. M; PEREIRA, M. F. Universidade e modificação organizacional: do modelo burocrático à organização intensiva de conhecimento. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 01-27, Janeiro-Abril 2012.

SECCHI, L.. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-69, Março-abril, 2009.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, M. M. **Pertinência de um banco de talentos como ferramenta auxiliar a gestão de pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Florianópolis, SC, 2012.

SILVA, E. M. et al. Análise do papel do setor de secretaria de uma unidade de ensino superior na disseminação da informação de valor estratégico. **XII SEMISEC**. 2013. Disponível em:  
<[http://www.fenassec.com.br/xii\\_semissec2013\\_artigos/primeiro-lugar-](http://www.fenassec.com.br/xii_semissec2013_artigos/primeiro-lugar-)

analise-do-papel-do-setor-de-secretaria-de-uma-unidade-de-ensino-superior.pdf>. Acesso em: 31 maio 2016.

SILVA, A. C. F. **Recrutamento e seleção por competências:** análise da adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na UFSC. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Florianópolis, SC, 2016.

SOUSA, E. R. **Perfil e realidade laboral do secretário executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras.** Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2014.

SOUZA, I. M. de. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras:** uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2009.

\_\_\_\_\_. Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária. In: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, J. C. de S (Orgs.). **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior.** Curitiba: Juruá, 2010.

TOSTA, H. T. et al. Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 5, n. 2, p. 01-15, Agosto 2012.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** A pesquisa qualitativa em educação: O positivismo, a fenomenologia, o Marxismo. São Paulo: Atlas, 1987.

TROSA, S. **Gestão pública por resultados:** quando o Estado se compromete. Brasília, DF: ENAP, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 a 2019**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2015. 108 p.

\_\_\_\_\_. **Estrutura**: Informações sobre a estrutura da UFSC. Disponível em: <[www.estrutura.ufsc.br](http://www.estrutura.ufsc.br)>. Acesso em: 11 set. 2016.

\_\_\_\_\_. Departamento de Desenvolvimento de Pessoas. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. **Pedidos de remoção de ocupantes do cargo de secretário-executivo no segundo semestre de 2016**. Florianópolis. UFSC, 2016a.

\_\_\_\_\_. **Regimento interno da Secretaria de Cultura e Arte da Universidade Federal de Santa Catarina**. Disponível em: <<http://secarte.ufsc.br/files/2016/01/Regimento-Interno-publicar.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Plano Anual de Capacitação 2016**. Disponível em: <[http://capacitacao.ufsc.br/files/2016/12/PAC\\_2016.pdf](http://capacitacao.ufsc.br/files/2016/12/PAC_2016.pdf)>. Acesso em: 18 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Organogramas da UFSC**: Estrutura Organizacional da Administração da Universidade. Disponível em: <<https://arquivos.ufsc.br/d/6560ff7645/files/?p=/Reitoria/Estrutura%20Geral.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. Departamento de Desenvolvimento de Pessoas. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. **Setores da UFSC que estão solicitando secretários-executivos**. Florianópolis. UFSC, 2017b.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação a Distância. **Núcleo UAB**. Disponível em: <<http://www.sead.ufsc.br/educacao-a-distancia/>>. Acesso em: 7 abr. 2017c.

VAHL, R. T. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: Núcleo de Pesquisas e Estudos em administração Universitária - NUPEAU (Org). **Temas de administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1991.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas. 2012.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WAMSER, E. **A secretária que faz: vivências e convivências.** Blumenau: Nova Letra, 2010.

WANDERLEY, L. E. W. **O que é Universidade.** 9 ed. São Paulo. Brasiliense, 2003.

WOOD JR., T. W.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, maio-jun, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZWICK, E. et al. Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 10, n. 2, p. 284-301, Junho 2012.

## **APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Prezado(a) Participante,

Nós, Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza, orientador, e Stefani de Souza, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, responsáveis pela pesquisa “O QUADRO DE PESSOAL DO CARGO DE SECRETÁRIO-EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA” convidamos V.Sa. a participar como voluntário(a) deste estudo. Esta pesquisa pretende analisar de que maneira se caracteriza o quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo adequado às necessidades da UFSC.

Acreditamos que ela será importante, pois possibilitará a proposição de ações para aprimorar os processos de identificação de necessidades pelo cargo de secretário-executivo e de alocação de secretários-executivos na UFSC, com base nas atribuições e competências desse profissional e nas competências essenciais da Instituição.

Para o desenvolvimento deste estudo será necessário realizar a aplicação de questionários on-line à parte dos gestores da UFSC e à 24 dos 26 secretários-executivos da UFSC, além de entrevistas semiestruturadas com gestores da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da UFSC.

Creemos que a realização deste estudo não causará desconfortos ou riscos para os participantes. Responder a esta pesquisa não envolverá quaisquer riscos significativos a você, além da expressão da sua opinião. Os benefícios que esperamos são contribuir para a Gestão Universitária da UFSC, a partir da caracterização do quadro ideal do cargo de secretário-executivo na visão dos gestores da Instituição.

Durante todo o período da pesquisa V.Sa. tem o direito de solicitar quaisquer esclarecimentos, bastando para isso entrar em contato com algum dos pesquisadores. V.Sa. também tem garantido o direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação pela sua decisão.

As informações desta pesquisa serão confidenciais, e serão divulgadas apenas em publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico. Ressalta-se, também, que a pesquisadora, bem como o

orientador da pesquisa, não terão nenhum benefício pessoal/financeiro com a pesquisa, exceto a sua produção acadêmica. Caso tenha alguma dúvida ou questionamento, poderá entrar em contato pelo e-mail [stefani.souza@ufsc.br](mailto:stefani.souza@ufsc.br).

Agradecemos a sua contribuição!

**Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza**  
**Orientador**

**Stefani de Souza**  
**Mestranda PPGAU**

## APÊNDICE B – Roteiro do questionário aos gestores da UFSC

Este questionário faz parte da pesquisa de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da UFSC intitulada “O QUADRO DE PESSOAL DO CARGO DE SECRETÁRIO-EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA”. O objetivo geral da mencionada pesquisa é analisar como se caracteriza o quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo adequado às necessidades da UFSC. Ao responder todas as perguntas obrigatórias, favor clicar no botão “Enviar”, para que os dados sejam encaminhados à pesquisadora.

### \*Obrigatório

1. Indique sua faixa etária: \*
  - ( ) Entre 18 e 25 anos
  - ( ) Entre 26 e 33 anos
  - ( ) Entre 34 e 41 anos
  - ( ) Entre 42 e 49 anos
  - ( ) Acima de 50 anos
  - ( ) Prefiro não dizer
  
2. Indique seu gênero: \*
  - ( ) Masculino
  - ( ) Feminino
  - ( ) Outro
  
3. Qual seu grau de instrução? \*

Grau de instrução	Cursando	Concluído
Ensino Médio		
Graduação		
Especialização		
Mestrado		
Doutorado		
Pós-Doutorado		

4. Especifique as áreas de sua formação (E.g.: Graduação em Administração, Especialização em Gestão Pública e Mestrado em Administração) \*

5. Há quanto tempo é Servidor(a) da UFSC? \*
6. Qual sua unidade de lotação e localização? (E.g.: Unidade Universitária (Centro) - Coordenadoria de Graduação) \*
7. Há quanto tempo está na atual função? \*
8. Entende-se como “competências essenciais” ou *core competencies*, o conjunto de competências mais elevadas no nível organizacional, que diferenciam e são indispensáveis à organização e que garantem a estratégia organizacional, sendo também parte central e fundamental dela (PRAHALAD; HAMEL, 1995; MILLS et al, 2002; FLEURY; FLEURY, 2004). Em suma, seria aquilo que a organização desenvolve de melhor.  
Em sua visão, quais são as competências essenciais da UFSC?  
Cite algumas. \*
9. No que diz respeito ao planejamento de pessoal, como é feito o levantamento de necessidades de pessoal (em termos quantitativos e qualitativos) de seu setor? \*
10. Assinale com qual intensidade as atividades elencadas na escala a seguir (E.g.: Atividade: Descrição da atividade) são executadas em seu setor (Considerar fundamentalmente a atividade em si).\*

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	SEMPRE	FREQUENTEMENTE	ÀS VEZES	RARAMENTE	NUNCA
<p><b>Assessoramento de direções:</b> 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.</p>					
<p><b>Atendimento de pessoas:</b> 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.</p>					
<p><b>Gerenciamento de informações:</b> 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.</p>					
<p><b>Elaboração de documentos:</b> Redigir textos, inclusive em idioma estrangeiro; pesquisar bibliografia; elaborar relatórios; digitar e formatar documentos; elaborar convites e convocações, planilhas e</p>					

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.					
<b>Controle de correspondência:</b> Recebimento, controle, triagem, destinação, registro e protocolo de correspondência e correspondência eletrônica (e-mail); controle de malote.					
<b>Organizar eventos e viagens:</b> Estruturar o evento; fazer <i>check-list</i> ; 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).					
<b>Supervisionar equipes de trabalho:</b> Planejar, organizar e dirigir serviços de secretaria; estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe.					
<b>Arquivar documentos:</b> 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.					
<b>Utilizar recursos de informática.</b>					
<b>Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional</b>					

11. Indique o cargo/função do(s) principal/principais responsável/responsáveis pelo desempenho das atividades

elencadas na escala apresentada que são executadas em seu setor, independentemente da intensidade. \*

12. Em geral, quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) são requeridas de um profissional que execute tais atividades neste setor? Cite algumas. \*
13. Há alguma(s) atividade(s) que hoje, por algum motivo, não é realizada, porém que você acredita ser(em) necessária(s) ao bom desempenho de seu setor? Se sim, descreva, de forma sucinta e objetiva, qual/quais seriam essas atividades e por qual/quais motivos ela(s) não está/estão sendo desenvolvida(s).\*
14. Você conhece o cargo de secretário-executivo? Se sim, como conheceu? Qual sua percepção acerca do cargo? \*
15. Caso deseje, utilize este espaço para eventuais comentários/críticas/sugestões relacionados à temática desta pesquisa.

## APÊNDICE C – Roteiro do questionário aos secretários-executivos da UFSC

Este questionário faz parte da pesquisa de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da UFSC intitulada “O QUADRO DE PESSOAL DO CARGO DE SECRETÁRIO-EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA”. O objetivo geral da mencionada pesquisa é analisar como se caracteriza o quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo adequado às necessidades da UFSC. Ao responder todas as perguntas obrigatórias, favor clicar no botão “Enviar”, para que os dados sejam encaminhados à pesquisadora. Caso você esteja afastado(a), favor responder conforme a sua última função e lotação/localização na UFSC.

### \*Obrigatório

1. Indique sua faixa etária: \*
  - ( ) Entre 18 e 25 anos
  - ( ) Entre 26 e 33 anos
  - ( ) Entre 34 e 41 anos
  - ( ) Entre 42 e 49 anos
  - ( ) Acima de 50 anos
  - ( ) Prefiro não dizer
  
2. Indique seu gênero: \*
  - ( ) Masculino
  - ( ) Feminino
  - ( ) Outro
  
3. Qual seu grau de instrução? \*

Grau de instrução	Cursando	Concluído
Graduação		
Especialização		
Mestrado		
Doutorado		
Pós-Doutorado		

4. Há quanto tempo é Servidor Técnico-Administrativo (STAE) da UFSC? \*
5. Qual sua unidade de lotação e localização? (E.g.: Unidade Universitária (Centro) - Coordenadoria de Graduação) \*
6. Há quanto tempo está na atual função? \*
7. Você ocupa função administrativa na UFSC? Se sim, qual a função? \*
8. Você solicitou remoção do local de trabalho em que você foi inicialmente lotado(a) quando ingressou na UFSC? Se sim, quantas vezes e quais os motivos? \*
9. Você está satisfeito(a) com a sua lotação e localização atuais? Considerando-se as atividades que desenvolve, você acredita que elas são condizentes com a sua formação e o seu grau de instrução? \*
10. Considerando-se as atividades gerais de seu setor e as atividades típicas do cargo de secretário-executivo, dispostas no Ofício Circular nº 015/2005/Coordenação Geral de Gestão de Pessoas/Subsecretaria de Assuntos Administrativos/Secretaria Executiva/Ministério da Educação e apresentadas na questão 15, você considera adequada sua atual lotação e localização? Justifique. \*
11. Considerando-se as necessidades de seu setor, você acredita que caberia mais um(a) secretário(a)-executivo(a) neste setor? Justifique. \*
12. Em linhas gerais, quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) você acredita que um(a) secretário(a)-executivo(a) que atua na UFSC deve apresentar? E em seu setor? Cite algumas. \*
13. No desempenho de suas atuais funções, você sente necessidade de aperfeiçoamento e/ou desenvolvimento de competências? Se sim, cite algumas. \*

14. Há alguma(s) atividade(s) que hoje, por algum motivo, você não consegue exercer, porém que acredita ser(em) necessária(s) ao bom desempenho de seu setor? Se sim, descreva, de forma sucinta e objetiva, qual/quais seriam essas atividades e por qual/quais motivos elas não estão sendo desenvolvidas. \*
15. A seguir, estão listadas as atividades típicas do cargo de secretário-executivo, descritas no anexo ao Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005. Assinale com qual intensidade elas são executadas por você em seu setor: \*

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO	SEMPRE	FREQUENTEMENTE	ÀS VEZES	RARAMENTE	NUNCA
<b>Assessorar direções:</b> 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.					
<b>Atender pessoas:</b> 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.					
<b>Gerenciar informações:</b> 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.					
<b>Elaborar documentos:</b> 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.					
<b>Controlar correspondência:</b> Receber, controlar, triar, destinar, registrar e protocolar correspondência e correspondência eletrônica (e-mail); controlar malote.					
<b>Organizar eventos e viagens:</b> Estruturar o evento; fazer <i>check-list</i> ; 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).					
<b>Supervisionar equipes de trabalho:</b> Planejar, organizar e dirigir serviços de secretaria; estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe.					
<b>Arquivar documentos:</b> 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.					
<b>Utilizar recursos de informática.</b>					

<b>Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional</b>					
--	--	--	--	--	--

16. Se necessário, insira aqui outra(s) atividade(s) que você executa e que não está/estão elencada(s) acima, bem como a intensidade que é/são executada(s) por você em seu setor (Sempre - Frequentemente - Às vezes - Raramente):
  
17. Caso deseje, utilize este espaço para eventuais comentários/críticas/sugestões relacionados à temática desta pesquisa.

## **APÊNDICE D – Roteiro da entrevista semiestruturada aos gestores da PRODEGESP**

- 1) Dados de identificação: setor; cargo; função.
- 2) Há quanto tempo está na função?
- 3) De que modo é feito o levantamento de necessidades de pessoal, no que tange ao cargo de secretário-executivo, na UFSC?
- 4) Atualmente, qual/quais o(s) critério(s) estabelecido(s) pela PRODEGESP para a alocação dos ocupantes do cargo de secretário-executivo na UFSC?
- 5) Qual a percepção da PRODEGESP quanto às competências individuais, técnicas e comportamentais, requeridas para o cargo de secretário-executivo, com base na descrição sumária do cargo?
- 6) Na concepção da PRODEGESP, qual a função do secretário-executivo na UFSC?
- 7) De que maneira está sendo realizada a adequação dos processos de gestão pessoas da UFSC à gestão por competências, diante do Decreto n.º 5.707/2006?
- 8) No entendimento da PRODEGESP, seria necessário um redimensionamento do cargo de secretário-executivo na UFSC?
- 9) A PRODEGESP tem conhecimento de descontentamentos por parte de secretários-executivos da Instituição, por sua lotação atual e/ou por não estarem desempenhando as atividades típicas do cargo? (Há pedidos de remoção? Quais os motivos?)
- 10) Como poderia ser constituído quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo adequado às necessidades da UFSC, no contexto da gestão por competências?
- 11) Gostaria de acrescentar alguma informação?

**APÊNCICE E – Estado do conhecimento da atuação do secretário-executivo em instituições educacionais no primeiro semestre de 2016.**

<b>BASE</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>TIPO</b>	<b>AUTOR/ ANO</b>	<b>OBJETIVO GERAL</b>
Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD	Competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina	Dissertação de mestrado PPGA	Leal (2014)	Analisar competências secretariais requeridas pela UFSC, em comparação ao perfil profissiográfico instituído para o secretário-executivo, com vistas ao melhor aproveitamento do potencial de contribuição dos ocupantes do cargo.
	Perfil e realidade laboral do secretário executivo no contexto das Universidades Públicas Federais Brasileiras	Dissertação de mestrado PPGAU	Sousa (2014)	Analisar o perfil e as competências requeridas e praticadas no exercício do cargo de secretário executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras.
	Condições de	Dissertação	Pinheiro	Analisar as

	trabalho do profissional de secretariado executivo no setor público: um estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (encontrada também no Banco de Teses CAPES)	de mestrado POLEDUC	(2012)	condições objetivas e subjetivas de realização do trabalho dos profissionais de secretariado executivo na Universidade Federal do Ceará, frente às atuais demandas do mercado de trabalho.
	A atuação do secretário executivo no setor público: o caso da Universidade Federal do Ceará	Dissertação de mestrado POLEDUC	Ferreira (2011)	Investigar a atuação do secretário executivo na UFC, identificando de que forma seu trabalho contribui para o melhor desempenho da gestão na Instituição, considerando as ferramentas gerenciais disponíveis.
SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library	Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação	Artigo Revista de Gestão e Secretariado - GeSec	Leal; Dalmau (2014)	Apresentar uma análise das competências secretariais requeridas pela UFSC em comparação ao perfil profissiográfico da profissão.

	ao perfil profissiográfico do secretário executivo.			
	Análise das avaliações dos concursos públicos realizados pelas Ifes para o cargo de Secretário Executivo sob a ótica da gestão por competência	Artigo Revista de Ciências da Administração	Leal; Silva; Dalmau (2014)	Compreender se as provas aplicadas aos candidatos têm contemplado conteúdos alinhados às atividades a serem desenvolvidas pelos profissionais de secretariado executivo nas IFES (descrição do cargo) e aos conhecimentos e às habilidades por eles apresentadas (leis de regulamentação da profissão, diretrizes e grades curriculares dos cursos superiores de Secretariado), de modo que selecionem profissionais que possam contribuir efetivamente para a consecução dos resultados almejados por

				essas organizações.
	Competências dos secretários executivos de uma universidade pública federal: uma análise a partir da perspectiva dos gestores.	Artigo Revista de Gestão e Secretariado - GeSec	Leal; Fiates (2013)	Investigar a percepção de gestores de uma Instituição Federal de Ensino Superior em relação às competências dos secretários executivos, com vistas a analisar se as atribuições do cargo e da classe se equivalem às requeridas pelos setores em que esses profissionais foram lotados.
	O panorama do cargo de secretário executivo em uma instituição federal de ensino superior e as implicações da lei 11.091/2005.	Artigo Revista de Gestão e Secretariado - GeSec	Oliveira; Moraes (2014)	Conhecer o panorama do cargo de Secretário executivo em uma Instituição Federal de Ensino Superior e as implicações da Lei 11.091/2005 nesta instituição.
	O secretário executivo e a tomada de	Artigo Revista de Gestão e	Faria; Pacheco (2013)	Analisar como a atuação do profissional de

	decisão em uma instituição de ensino superior do estado de Sergipe.	Secretariado - GeSec		secretariado executivo se relaciona com o processo de tomada de decisão de uma Instituição de Ensino Superior do estado de Sergipe.
	Gestão educacional: a atuação do profissional secretário nas organizações educacionais.	Artigo Revista de Gestão e Secretariado - GeSec	Gianini; Gerardin Junior (2010)	Analisar o papel e a atuação do secretário executivo nas organizações educacionais, bem como a relevância de sua atuação para o pronto desenvolvimento do segmento acadêmico.

Fonte: Elaborado pela autora.

## ANEXO A – Ambientes Organizacionais

### 1. Administrativo

#### **Descrição do ambiente organizacional:**

Gestão administrativa e acadêmica envolvendo planejamento, execução e avaliação de projetos e atividades nas áreas de auditoria interna, organização e métodos, orçamento, finanças, material, patrimônio, protocolo, arquivo, administração e desenvolvimento de pessoal, saúde do trabalhador, higiene e segurança no trabalho, assistência à comunidade interna, atendimento ao público e serviços de secretaria em unidades acadêmicas e administrativas.

#### **Atividades nessas áreas:**

- Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos.
- Realização de estudos de viabilidade econômica e social.
- Realização de atividades em assistência, assessoria, fiscalização, perícia, auditoria e suporte técnico-administrativo a projetos e atividades.
- Realização de coleta e tratamento de dados.
- Pesquisa de preços e compras de bens e serviços.
- Recepção, armazenamento, controle e distribuição de materiais.
- Planejamento, execução, controle e avaliação nas áreas financeira e orçamentária.
- Acompanhamento e análise na formalização de contratos.
- Identificação, tombamento, controle, expedição de normas de uso e movimentação de patrimônio.
- Registro e controle dos assentamentos funcionais.
- Elaboração, operação e controle do sistema de pagamento de pessoal.
- Recrutamento e seleção de pessoal.
- Elaboração, execução e avaliação da política de desenvolvimento de pessoas e dos programas de capacitação e de avaliação de desempenho.
- Análise de ocupações e profissões.
- Proposição e operacionalização de modelos para definição do quadro de pessoal e a sua distribuição nas diversas áreas da instituição.
- Análise, identificação e reformulação dos fluxos e rotinas de trabalho.
- Planejamento e implantação de novas tecnologias de trabalho.
- Elaboração de manuais, catálogos e normas de rotinas administrativas.
- Realização de estudos e análises da legislação de pessoal, orçamentária, acadêmica e patrimonial.

- Assessoramento aos diversos setores da instituição no atendimento de diligências internas e externas.
- Planejamento e elaboração de planos de auditoria.
- Assistência administrativa às atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- Levantamento de dados estatísticos referentes a alunos, ingressos e egressos.
- Organização, coordenação e controle do processo de seleção e matrícula de alunos.
- Organização, coordenação e controle das atividades de pesquisa e extensão.
- Organização e coordenação das atividades de planejamento da instituição e de suas unidades.
- Identificação de indicadores do alcance de metas e objetivos.
- Supervisão quanto à observância de normas institucionais.
- Planejamento e acompanhamento à assistência médica e odontológica emergencial.
- Identificação, avaliação e proposição de políticas de assistência à comunidade interna.
- Realização de atividades que propiciem a melhoria da qualidade de vida na instituição.
- Elaboração de política de assistência a portadores de deficiência.
- Definição de políticas de integração dos indivíduos à comunidade interna.
- Desenvolvimento de políticas de integração ou reintegração social.
- Estabelecimento de políticas de reabilitação profissional.
- Elaboração e implementação de políticas de assistência estudantil.
- Realização de exames pré-admissionais, periódicos e especiais dos servidores.
- Elaboração da política de saúde ocupacional e expedição de normas internas e orientações.
- Proposição e aferição dos indicadores dos aspectos de higiene e segurança no trabalho e correção dos problemas encontrados.
- Elaboração de projetos de construção e adaptação de equipamentos de trabalho.
- Realização de inquéritos sanitários, de doenças profissionais, de lesões traumáticas e estudos epidemiológicos.
- Inspeção dos locais de trabalho.
- Elaboração de laudos periciais sobre acidentes do trabalho, doenças profissionais e condições de insalubridade e periculosidade.
- Elaboração de relatórios sobre a situação patrimonial, econômica e financeira da instituição.

- Análise, acompanhamento e fiscalização da implantação e da execução de sistemas financeiros e contábeis.
- Execução dos serviços de auditoria e auditagem.
- Estabelecimento do programa de auditoria.
- Acompanhamento da execução orçamentária, financeira e patrimonial.
- Emissão de pareceres sobre matérias de natureza orçamentária, financeira e patrimonial.
- Planejamento, organização e coordenação de serviços de secretaria.
- Assistência e assessoramento às direções.
- Coleta de informações.
- Redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro.
- Taquiografia e transcrição de ditados, discursos, conferências, palestras, explanações e reuniões, inclusive em idioma estrangeiro.
- Recebimento, orientação e encaminhamento do público.
- Controle de entrada e saída de pessoas nos locais de trabalho.
- Atendimento, informações e esclarecimentos ao público.
- Abertura e fechamento das dependências dos prédios.
- Recebimento e transmissão de mensagens telefônicas e fax.
- Elaboração de normas de protocolo da instituição.
- Recebimento, coleta e distribuição de correspondência, documentos, mensagens, encomendas, volumes e outros, interna e externamente.
- Reprodução de documentos administrativos.
- Outras atividades de mesma natureza.