

**PANORAMA DA ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO
EXECUTIVO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ ATRAVÉS DA GESTÃO
POR COMPETÊNCIAS**

Raul Vitor Oliveira Paes

Mestre em Gestão Pública pela UFPA. E-mail: rauloliverpaes@gmail.com

Mônica de Souza Figueiredo

Pós-graduada em Gestão de Projetos pela Faculdade Ideal/ Devry.

E-mail: monicasfigueiredo@yahoo.com.br

Jorge Fernando Negrão de Lemos

Mestrando em Gestão Pública na UFPA. E-mail: lemos.jorge@uol.com.br

Mariana Antunes Oliveira

Mestranda em Gestão Pública na UFPA. E-mail: mantunes.sec@gmail.com

Resumo: As Instituições Federais de Ensino Superior [IFES] caracterizam-se pela singularidade na execução de tarefas no âmbito do ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviços à sociedade, com objetivos de produção de conhecimento e formação de profissionais que contribuam para o desenvolvimento social, cenário este no qual o secretário-executivo (SE) está inserido. O estudo tem como objetivo geral analisar o panorama do cargo de secretário executivo da Universidade Federal do Pará [UFPA], de acordo com a distribuição dos profissionais na estrutura e competências organizacionais. O referencial teórico discorre acerca da gestão universitária pública e da atuação do profissional de secretariado executivo nesse contexto. A metodologia contou com a abordagem de métodos mistos, com técnicas de coleta de levantamento e questionário aplicado a 31 SE sobre competências desenvolvidas na UFPA, contando com técnicas de análise de conteúdo, triangulação e distribuição de frequências. Como resultados, verificou-se que a distribuição dos SE, embora razoavelmente adequada na estrutura organizacional da UFPA, ainda é desproporcional; que as principais competências desenvolvidas são Redação Oficial, Tramitar Documentos e Processos, Arquivar Documentos, Análise de Documentos, Atualização de Informações e Dados, Fluxos de Processos, Delegar Tarefas, Assessoramento de Reuniões, Oferecer Feedback e Negociação e que predominam as competências técnicas em detrimento das competências gerenciais atribuídas ao perfil do SE.

Palavras-chave: Secretariado Executivo. Gestão Universitária. Gestão por Competência.

Introdução

A gestão pública brasileira tem passado por diversas transformações em suas estruturas e processos, perpassando pelas tecnologias que têm por objetivo auxiliar na otimização da prestação de serviços públicos com mais qualidade e efetividade. Dentre as organizações públicas que merecem destaque em relação às transformações, as universidades públicas federais são objetos de alguns estudos (Francisco; Nakayama; Ramos; Oliveira, 2012; Garcia; Farias Filho; Garcia Herreros, 2013), o que ocorre devido à valorização político-financeira que elas têm recebido nos últimos anos, bem como pelas pressões normativas para adoção de tecnologias de gestão e planejamento.

Desse modo, acompanhando as mudanças na gestão universitária pública, o campo de secretariado executivo também foi abarcado com a criação do cargo em 2005, através da Lei nº 11.091/2005, e posteriormente, com o lançamento de concursos para este cargo nas Instituições Federais de Ensino Superior [IFES] a partir de 2006 até 2017 (Leal; Dalmau, 2014; Leal; Fiates, 2013; Souza, 2017). E, nessa direção, o secretariado executivo nas IFES também suscitou problemáticas diversas, sendo alvo de vários estudos (Ferreira, 2011; Leal; Moraes, 2017; Leal, Souza & Moreira, 2018; Oliveira, 2017; Raviani, 2015), caminhando para a consolidação do estado do conhecimento sobre a temática.

Instrumentos como o Plano de Cargos e Carreiras auxiliam a compreender a necessidade de ajuste das competências e relacionar com os cargos existentes e, assim, podem auxiliar na descrição de processos. No Plano de Cargos e Carreira dos Técnicos-Administrativos em Educação [PCCTAE], o cargo de secretário executivo (SE) tem um papel efetivo de assessoria, gestão interna e consultoria junto aos centros decisórios e de liderança (Eddy & Akpan, 2007; Leal & Dalmau, 2014). Essa questão exige atenção, transparência e organização em seus processos e métodos.

A gestão universitária pública, inserida em um cenário repleto de desafios e oportunidades específicos do ramo da educação pública federal, traz consigo inúmeros problemas de gestão, a exemplo de não haver modelos ou construções teórico-práticas definidas (Ranieri, 2018), e considerando os profissionais SE como atores nela inseridos, busca-se no presente estudo avaliar essa atuação. Além do mais, é necessário destacar que há estudos locais acerca da atuação do profissional de secretariado executivo em âmbito regional, com enfoque na Universidade Federal do Pará [UFPA], quais sejam: Paes (2017), Oliveira (2017); porém nenhum deles trata do panorama dessa profissão na referida Universidade e seus desdobramentos, especialmente quando se trata das competências desenvolvidas.

Assim, questiona-se: qual o panorama do cargo de secretário executivo na estrutura organizacional da UFPA e quais são suas competências organizacionais mais frequentes? Para se chegar à resposta, objetiva-se analisar o panorama do cargo de secretário executivo da UFPA, de acordo com a distribuição dos profissionais na estrutura e competências organizacionais, o que será alcançado por meio dos seguintes objetivos específicos: a) identificar quantitativamente os secretários executivos; b) verificar a distribuição dos secretários executivos no âmbito da estrutura organizacional; c) investigar as competências institucionais mais frequentes entre os secretários executivos e d) verificar se há correlação entre o recebimento ou não de função gratificada, o tempo de serviço e os tipos de competências desenvolvidas pelos secretários executivos da UFPA.

No tocante à estrutura do trabalho, ele está dividido em cinco seções, incluindo esta introdução. Logo após, apresenta-se o referencial teórico, com os tópicos de gestão universitária pública e secretariado executivo e seu panorama de atuação nas IFES. Adiante, são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam o trabalho, com sequência, na análise e discussão dos resultados. Finalmente, prossegue-se com as considerações finais e referências utilizadas no estudo.

Referencial Teórico

2.1 Gestão Universitária Pública e Gestão por Competências

As instituições universitárias podem ser caracterizadas como organizações complexas e que demandam modos de organização e aplicabilidade múltiplos, composto por um público de servidores docentes e técnico-administrativos, estudantes de cursos técnicos, graduação e pós-graduação, além de prestadores de serviços temporários e terceirizados. Com esse composto de pessoal e administrativo, a gestão universitária não possui um corpo teórico delimitado, o que leva a adoção de abordagens múltiplas de gestão (Leal, Souza, & Moreira, 2018).

Inicialmente, a gestão universitária calca-se no artigo 207 da Constituição Federal de 1988 (Ranieri, 2018), onde é expresso que as instituições de nível superior, notadamente as universidades, gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, assim como devem obedecer ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Ranieri (2018) afirma que não há um modelo definido oficialmente para o exercício da autonomia universitária, seja no setor público ou no privado, o que resulta em consequências diversas e específicas para cada tipo de instituição. No caso das universidades públicas, embora gozem largamente de autonomia didático-científica, as formas de financiamento de suas ações e seu regime jurídico são fragilidades não contempladas pelas diversas leis que regem a educação superior no país.

Ainda segundo Ranieri (2018), esta autonomia também se vê comprometida por “problemas diversos de natureza administrativa e financeira (regime de caixa único, contingenciamento de despesas), o peso da burocracia estatal, além das restrições do regime de direito público” (Ranieri, 2018, p. 948). A autora alerta que, embora a Lei de Diretrizes e Bases [LDB] preveja em seu artigo 54 que as universidades mantidas pelo poder público gozarão, conforme previsão legal, de estatuto jurídico especial que possa atender às peculiaridades de suas estruturas, organização e financiamento, esta autonomia não deve ser confundida com soberania, uma vez que estas instituições devem submeter-se às leis criadas pelo próprio Poder Público. Por fim, a autora destaca que o Estado tem falhado, nos últimos trinta anos, na discussão de temas como:

[...] diversificação de modelos de financiamento, desenvolvimento de novos modelos de governança, gestão profissionalizada, fortalecimento dos sistemas de inovação e competitividade, excelência na pesquisa, internacionalização do ensino superior, relações entre universidades e empresas, relações entre universidade e sociedade, especificidade do regime das universidades públicas (Ranieri, 2018, p. 957).

Não é sem razão que, atualmente, a gestão universitária pública brasileira enfrenta o desafio de manter sua autonomia e funcionamento, frente às decisões da gestão do Poder Executivo Federal, com orçamentos contingenciados que não correspondem à efetiva necessidade de gastos e investimentos, o que atualmente implica na possível interrupção de serviços terceirizados, como segurança patrimonial e serviço de limpeza, e compra de materiais de consumo (Souza, 2019).

Ainda que se tenha garantido a manutenção dos recursos para pagamento de pessoal efetivo, à luz das novas legislações que extinguiram determinados cargos e suspenderam a realização de concursos para outros, bem como se abriu a possibilidade de terceirizar diversas dessas atividades antes realizadas por servidores de cargo, existe uma lacuna teórica sobre de que forma a gestão universitária pública poderia lidar com uma possível rotatividade de pessoal e o impacto disto na continuidade de suas ações, visto que processos educacionais que envolvem pesquisa e produção de conhecimento são desenvolvidos ao longo de anos e necessitam de retenção da memória dessas ações.

Sobre o tema, Schmal e Cabrales (2018) avançam tratando não somente de gestão, mas sim de governança universitária, onde se entende governança como algo além de governo ou de governabilidade, isto é, governança deve ser entendida como o conjunto de processos e instituições que determinam como o poder é exercido na utilização dos recursos sociais e econômicos, o que se traduz para as universidades como os meios pelos quais seu planejamento e, conseqüentemente, sua gestão é ordenada. Nisto se incluem fatores como liderança, exercício de autoridade, negociação de acordos, transparência das contas e participação na tomada de decisões.

Schmal e Cabrales (2018) acrescentam, ainda que se referindo ao contexto universitário chileno, mas sem se restringir a este, que as universidades públicas devem contemplar valores como o pluralismo ideológico, a integração social, o bem comum, a solidariedade e, entre outros próprios do fazer universitário, a promoção de valores democráticos.

Diante deste cenário, coube às universidades encontrarem modelos de exercer sua autonomia, sendo uma das abordagens que tem sido bastante difundidas nas universidades públicas federais a gestão por competências, que emerge como um modelo gerencial delineado para alinhamento dos “desempenhos individual e organizacional a partir da manifestação de competências” (Leal & Dalmau, 2014, p. 149).

Nesse ponto, importa buscar o conceito de competência, no qual pode ser entendido como um “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (Fleury & Fleury, 2001, p. 188). Ou seja, o conceito de competência envolve um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que levem retorno tanto à própria pessoa, como à organização como um todo.

E, em espectro amplo, Gramigna (2007, p. 43) define a gestão por competências como um “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”, sendo que esses fatores precisam estar diretamente ligados ao negócio da instituição, à missão institucional, à sua visão de futuro e seus valores. A autora propõe como metodologia para implantação desse modelo de gestão as seguintes fases (Gramigna, 2007):

1) sensibilização, momento chave, no qual os principais atores do processo devem ser convencidos da relevância desse trabalho, visando o comprometimento e dedicação da equipe, por meio de reuniões, fóruns de discussão, palestras, endomarketing, entre outros;

2) definição dos perfis, que consiste em levantar as competências primárias necessárias para cada grupo de funções, as quais são comumente definidas pelos gestores de equipe, que normalmente precisam passar por algum treinamento mínimo sobre os conceitos da gestão por competência;

3) avaliação de potencial e formação de bancos de talentos, feitas por meio de entrevistas e seminários voltados para o levantamento de potenciais talentos;

4) capacitação, que objetiva diminuir ou eliminar os *gaps* identificados entre o perfil atual dos trabalhadores e o perfil pretendido;

5) gestão do desempenho, a qual, por meio da mensuração de resultados, o gestor pode avaliar se o empregado evoluiu ou involuiu, por meio de indicadores e metodologias específicas.

Dentro da implantação do modelo de gestão, existe o mapeamento de competências, o qual Brandão e Bahry (2005) qualificam o mapeamento como uma identificação das lacunas (*gaps*) de competências, ou seja, “[...] a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização [...]” (Brandão & Bahry, 2005, p. 181).

Diante disso, Leme (2012, p. 1) ressalta que a Gestão por Competências não pode ser confundida com a fase de mapeamento de competências, ela é, na verdade, “o que você faz após essas competências estarem mapeadas. Esse entendimento errôneo pode se dar pelo fato de que a tentativa de implantação desse modelo de gestão muitas vezes esmorece logo após o mapeamento. Primeiramente porque essa fase costuma ser longa e trabalhosa, e, conseqüentemente, a apuração dos dados demora a ser processada. Outro motivo comum é a ausência ou pouca adesão da gestão superior e/ ou gestores de médio estratégico, notadamente motivada por falha na sensibilização desses gestores.

As competências podem ser subdivididas em técnicas e comportamentais (Leme, 2012). Um exemplo da primeira seria o domínio de um idioma, de sistemas informacionais e de outras ferramentas. A segunda define-se pelo modo de conduta do sujeito, seu modo de proceder, cita-se a flexibilidade, organização, criatividade, entre outras. Há, contudo, uma terceira modalidade de competências, as gerenciais, normalmente atribuídas a cargos de gestão, mas que podem certamente ser desempenhadas em todos os níveis hierárquicos, como capacidade de liderança e tomada de decisão, uso da autoridade com responsabilidade e bom senso, entre outras (Gramigna, 2007).

2.1.1 Gestão por competências na Universidade Federal do Pará

O modelo de Gestão por Competências iniciou-se em 2011 na UFPA, por meio da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal [PROGEP] inicialmente em parceria com a Faculdade de Psicologia (UFPA-2018). A universidade submeteu o projeto para o Programa para Fomento a Projetos de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal, promovido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão [MPOG] em 2010 e, dentre 67 projetos submetidos, a UFPA foi uma das 13 instituições contempladas, aprovando o projeto “Mapeamento de Competências dos servidores técnico-administrativos da UFPA” (SIPEC, 2018). Neste primeiro ciclo, houve duas fases [UFPA-2018]:

- a) Levantamento de Competências Organizacionais por meio de pesquisa documental pertinente à estratégia organizacional da UFPA e suas unidades, seguida de entrevistas, questionários ou ações em grupos focais;

Anais do Congresso Internacional de Secretariado (COINS) – de 17 a 19 de outubro de 2019
– Maksoud Plaza Hotel – São Paulo/SP

- b) Identificação de Competências individuais, por meio do mapeamento de competências no local de trabalho, e por meio das informações coletadas, as competências foram progressivamente delineadas. Nesta fase, foram entrevistados cerca de 830 servidores.

Um sistema informatizado foi disponibilizado às chefias e servidores e as lacunas (*gaps*) foram identificadas. No total, foram mapeadas 31 competências individuais dos servidores técnico-administrativos da UFPA [UFPA-2018].

Para Nogueira; Nascimento; Costa & Almeida Júnior (2015, p. 10), o trabalho desenvolvido no primeiro ciclo atendeu às expectativas e proveu um resultado palpável para a instituição:

[...] o mapeamento alcançou seu objetivo de levantar as necessidades de capacitação da universidade para o futuro. Dada a precisão dos dados que o mapeamento fornece, a instituição tem condições de decidir de forma muito mais racional que ações de capacitação e de desenvolvimento devem ser implantadas de forma prioritária.

No segundo ciclo, realizado em 2014, numa parceria entre a PROGEP e o Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional [GESTCOM], uma nova metodologia foi aplicada. Com base nas competências levantadas no primeiro ciclo, foram feitas oficinas e pesquisas para se alcançar um levantamento das competências mais relevantes. Identificadas as lacunas, foi possível desenvolver o Plano de Ações de Capacitação [PAC 2015-2016] voltado para a redução desses *gaps*. Nessa segunda fase, foi possível reclassificar as competências, categorizando-as como: 27 (vinte e sete) competências denominadas de competências transversais, subdivididas em: 07 (sete) competências pessoais, 08 (oito) competências gerenciais e 12 (doze) competências administrativas [UFPA-2018].

Em 2015, o terceiro ciclo foi iniciado. A metodologia foi basicamente a mesma, mas o alcance foi maior, atingindo um número de 1.935 respondentes. Foi investido em divulgação e diárias e passagens, e a equipe da GESTCOM conseguiu fazer oficinas em todos os campi do interior. Os servidores foram convidados a avaliar as competências administrativas, pessoais e gerenciais com o método da matriz GUT, constituída pelo cruzamento da “Gravidade” da ausência de determinada competência, da “Urgência” de aquisição de determinada competência e da “Tendência” de aumentar ou diminuir determinada deficiência na organização pelo não desenvolvimento de determinada competência.

As competências utilizadas foram as seguintes [UFPA-2017]:

Quadro 1 – Competências organizacionais levantadas na UFPA

COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	
COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
1 - Análise de Documentos	Analisar diferentes tipos de processos e documentos, identificando falhas e subsidiando decisões
2 - Fluxos de Processos	Analisar fluxos de processos de acordo com a legislação, identificando necessidades de modificação nos fluxos internos da instituição
3 - Arquivar Documentos	Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente
4 - Assessoramento de Reuniões	Preparar e acompanhar as reuniões, elaborando as pautas e redigindo as atas com as decisões

Anais do Congresso Internacional de Secretariado (COINS) – de 17 a 19 de outubro de 2019
– Maksoud Plaza Hotel – São Paulo/SP

5 - Atualização de Informações e Dados	Inserir, excluir e/ou atualizar dados e informações de servidores e/ou institucionais nos sistemas e bancos de dados pertinentes
6 - Redação Oficial	Formular documentos oficiais, de acordo com o manual de Redação Oficial da Presidência da República de maneira clara e objetiva, sem erros de português
7 - Recursos Materiais e Patrimoniais	Identificar necessidades e solicitar recursos materiais permanentes e de consumo para a unidade, a fim de garantir o funcionamento da mesma
8 - Tramitar Documentos e Processos.	Receber, expedir, despachar, encaminhar e/ou acompanhar diferentes modalidades de documentos e processos para os setores competentes, de acordo com a legislação e natureza dos mesmos
COMPETÊNCIAS PESSOAIS	
1 - Disciplina	Agir em suas atividades com respeito ao próximo, integridade, honestidade, e impessoalidade, observando as normas e princípios da instituição, o conceito de cidadania e do bem público
2 - Capacidade de Iniciativa	Tomar iniciativa no ambiente profissional, em acordo com normas e legislação pertinentes, assumindo responsabilidades na resolução de problemas, proposição de melhorias e concretização de ideias
3 - Inovação	Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas para realização dos serviços
4 – Flexibilidade	Rever posições, não temer o novo e mostrar-se aberto ao feedback
5 - Análise e Síntese	Analisar os componentes de um processo de trabalho, fornecendo as informações válidas e precisas para a tomada de decisão
6 - Relacionamento Interpessoal	Relacionar-se de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, expressando pensamentos, sentimentos, crenças, e direitos apropriadamente
7 - Trabalho em Equipe	Cooperar com os servidores, buscando um consenso, e demonstrando interesse em somar esforços junto aos demais, tendo em vista os objetivos grupais
8 - Atendimento ao Público Interno e Externo	Atender às demandas do público com qualidade, agilidade e eficiência.
9 - Comunicação Interna.	Compartilhar informações pertinentes às suas atividades, de forma clara, fidedigna e apropriada favorecendo os objetivos institucionais
10 - Responsabilidade	Assumir e cumprir atividades que lhe são propostas e de suas atribuições, de maneira a responder pelos resultados
11 - Autogerenciamento	Buscar feedback sobre seu próprio desempenho, identificando possibilidades de melhoria contínua de seu papel enquanto servidor
12 - Libras	Comunicar-se na língua brasileira de sinais.
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	
1 - Delegar Tarefas	Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe
2 - Planejamento com Foco em Resultados	Planejar ações e soluções com base na realidade da unidade, definindo metas e resultados esperados alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade e da instituição
3 - Acompanhamento com Foco em Resultados	Monitorar o andamento das ações e soluções planejados alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade e da instituição
4 - Gestão de Equipes	Organizar e manter equipes de trabalho, considerando os objetivos para sua criação e a expertise de seus membros
5 - Oferecer Feedback	Oferecer ao servidor informações a respeito de seu desempenho, de forma diretiva, impessoal e objetiva
6 - Negociação	Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os interesses

7 - Decisões Estratégicas	Tomar decisões com base em uma visão estratégica e sistêmica, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho
---------------------------	--

Fonte: UFPA (2017).

Ao final desse processo, com os resultados apurados, foi montada uma matriz, dividida em 4 quadrantes [UFPA-2015]:

- Acompanhar (15,8%): competências com alta necessidade de capacitação, mas com baixa importância;
- Intervir (24,7%): competência de alta necessidade de capacitação e importância;
- Nível de treinamento adequado (35,1%): competências de baixa importância e necessidade de capacitação;
- Diferencial Adequado (24,4%): competências de baixa necessidade de capacitação e alta importância.

As competências cuja capacitação beneficiaria uma quantidade maior de servidores foram, em ordem decrescente, segundo o 3º ciclo do mapeamento: decisões estratégicas, planejamento com foco em resultados, LIBRAS, acompanhamento com foco em resultados, atendimento ao público interno e externo, autogerenciamento, redação oficial, análise e síntese, trabalho em equipe, oferecer feedback, fluxo de processos, relacionamento interpessoal, capacidade de iniciativa e análise de documentos [UFPA-2015].

No decorrer desses anos, nos quais a temática de gestão por competências emergiu no cenário da UFPA, em que vários estudos foram realizados com base neste assunto, impulsionados pelas oportunidades advindas da adoção da gestão por competências. A descrição dos estudos está explanada no quadro 2:

Quadro 2 – Estudos teórico-empíricos acerca da gestão por competências na UFPA

AUTOR	OBJETIVO
Nogueira (2014)	Analisar uma proposta de metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação por competências para os campi do interior da UFPA
Nogueira (2014)	Investigar as competências necessárias para a gestão do orçamento público na UFPA
Teixeira (2014)	Avaliar o concurso público para cargos técnico-administrativos da UFPA, contemplando o viés das competências
Soares (2015)	Realizar um estudo de caso na UFPA sobre trilhas da aprendizagem, utilizando a metodologia da decomposição comportamental
Andrade (2016)	Mapear as competências dos secretários de programas de Pós-Graduação, via análise de processos
Almeida (2016)	Analisar um modelo de dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFPA com ênfase na gestão por competências
Miranda (2017)	Propor uma metodologia de diagnóstico de desempenho para os servidores Técnico – Administrativos em Educação da UFPA que estão em estágio probatório

Fonte: elaboração própria.

Percebe-se que as principais temáticas versam sobre mapeamento de competências específicas, metodologias de diagnóstico e dimensionamento, seleção e capacitação por competências, de modo a verificar se os processos atuais são, ao menos, próximos dos

subsistemas específicos de gestão por competências. Ressalte-se que todas as dissertações listadas foram apresentadas ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UFPA.

Durante a execução deste trabalho, a PROGEP da UFPA estava em plena realização do 4º ciclo de mapeamento de competências, não sendo possível incluir os respectivos dados nesta pesquisa. Desta forma, as competências mapeadas no terceiro ciclo da instituição foram as utilizadas como base para o levantamento de informações específicas para o público-alvo deste estudo: os secretários executivos da UFPA.

2.2 Secretariado executivo e panorama de atuação nas IFES

Entre os servidores técnicos que compõem as IFES, encontra-se o secretário-executivo (SE), cuja atuação está mais centrada em atribuições técnicas, de gerenciamento e de assessoria às gestões (Sabino & Marchelli, 2009; Leal, Souza & Moreira, 2018). A regulamentação sobre o secretariado foi sancionada em 1978, quando foi instituída a atividade de secretário, por meio da Lei nº 6.556/1978. Em 1985, promulgou-se a Lei nº 7.377/1985, que dispõe sobre a profissão de secretário e divide a profissão em duas formas: SE (nível superior) e técnico em secretariado (nível técnico) (Brasil, 1978, 1985, 1996), o que reflete na necessidade e no reconhecimento da atuação profissional nas organizações privadas e públicas.

Nonato Júnior (2009) conceitua que o SE é um profissional que lida diretamente com trabalhos de assessoria organizacional, de modo complexo e interdisciplinar. Dada a complexidade de sua atuação e por histórico anterior, é importante ressaltar que:

[...] o campo do conhecimento em Secretariado não se restringe ao estudo das técnicas, englobando: formação para a pesquisa, gestão informacional e tecnológica, investigação interdisciplinar das práticas de assessoria, docência em nível técnico e superior, consultoria secretarial, estudos lingüísticos de base secretarial, gestão de setores específicos e ampla cultura geral (Nonato Júnior, 2009, p. 6).

Com a instituição do PCCTAE, através da Lei nº 11.091/2005, o cargo de secretário-executivo constou na descrição e classificação dos cargos (Leal & Fiates, 2013). A descrição dos cargos encontra-se anexa ao Ofício nº 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, expedido pelo Ministério da Educação [MEC], em que consta o cargo de secretário executivo, cujas atribuições são transcritas no Quadro 3:

Quadro 3 – Atividades secretariais executivas definidas de acordo o MEC

Nº	ATIVIDADE	DETALHAMENTO/CONJUNTO DE TAREFAS
1	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
2	Atender pessoas	Recepcionar pessoas; fornecer informações; atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas; filtrar ligações; anotar e transmitir recados; orientar e encaminhar pessoas; prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados
3	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
4	Elaborar documentos	Redigir textos, inclusive em idioma estrangeiro; pesquisar bibliografia; elaborar relatórios; digitar e formatar documentos; elaborar convites e convocações, planilhas e gráficos; preparar apresentações; transcrever textos; taquigrafar ditados, discursos, conferências, palestras, inclusive em idioma estrangeiro; traduzir em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da instituição
5	Controlar correspondência	Receber, controlar, triar, destinar, registrar e protocolar correspondência e correspondência eletrônica (e-mail); controlar malote
6	Organizar eventos e viagens	Estruturar o evento; fazer <i>checklist</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 (passaportes, vistos)
7	Supervisionar equipes de trabalho	Planejar, organizar e dirigir serviços de secretaria; estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe
8	Arquivar documentos	Identificar o assunto e a natureza do documento; determinar a forma de arquivo; classificar, ordenar, cadastrar e catalogar documentos; arquivar correspondência; administrar e atualizar arquivos
9	Outros	Utilizar recursos de informática em seu trabalho e executar outras tarefas da mesma natureza e nível de complexidade, associadas ao ambiente organizacional inserido

Fonte: adaptado de Leal e Fiates (2013).

De acordo com a classificação do cargo de SE, compete a ele, finalmente, assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, dada a natureza institucional o qual está inserido (Leal & Dalmau, 2014), em continuação na descrição. Assim, tanto as propostas teóricas, quanto as descrições executórias e práticas contribuem para a evolução do profissional em termos de assessoria e gestão internas e organizacionais. Como panorama inicial, informa-se que, no segundo semestre de 2016, 1.738 SE já atuavam nas IFES, sendo 1.690 nas universidades e 48 nos institutos federais (Souza, 2017), sendo um quantitativo expressivo e que demanda atenção quanto à diversos aspectos: seleção, alocação, competências desenvolvidas, entre outros.

Também é necessário destacar que os estudos evidenciam a abrangência do profissional em todos os setores das estruturas universitárias, como por exemplo, Gabinetes da Reitoria e Pró-reitorias/Secretarias/Assessorias, Direções e Coordenações de *Campi*/Centros de Ensino/Institutos/Núcleos, Coordenações de Programas de Pós-Graduação/Cursos/de Ensino, além da atuação em órgãos suplementares (Souza, 2017; Leal, Souza & Moreira, 2018), caracterizando uma atuação ampla do profissional em todas as hierarquias universitárias. Estudos sugerem que a distribuição do cargo de SE seja prioritária em setores ligados aos órgãos da Gestão/Administração Superior (Reitoria e Pró-reitorias, por exemplo) e Unidades Intermediárias (Direções de Centros, Institutos, Núcleos) (Souza, 2017; Leal, Souza & Moreira, 2018).

Além disso e dada a inserção científica mais recente, o campo do SE nas IFES têm sido alvo de estudos recentes (Leal, Souza & Moreira, 2018). Leal, Souza & Moreira (2018) identificaram que a literatura secretarial nas IFES tem se baseado em perspectivas teóricas

diversas, principalmente a Gestão por Competências, com o delineamento, inclusive de competências secretariais específicas, em que breves considerações são realizadas no tópico a seguir.

2.2.1 Competências Secretariais nas IFES

As competências secretariais são reconstruídas continuamente pelos profissionais da área de secretariado mediante as novas demandas surgidas e tecnologias disponibilizadas. Essas competências e habilidades viabilizam a ocupação de funções junto aos gestores e às equipes de trabalho, tornando-os capazes de “intervir, identificar problemas e resolvê-los, propor soluções para os problemas que surgem no ambiente de trabalho, analisar dados, informações e trabalhar em equipe” (Bortolotto & Willers, 2005, p. 46).

Segundo Leal e Fiates (2013), em estudo realizado na Universidade Federal de Santa Catarina [UFSC], as competências secretariais estão mais relacionadas às demandas da lotação do profissional do que ao cargo ocupado. Os SE que desempenham funções como de coordenador de apoio, liderança de equipes, coordenação dos recursos financeiros e gestão de bens são os que “exercem atribuições mais próximas às competências da profissão e do cargo”. (Leal & Fiates, 2013, p. 54).

Barros; Silva; Lima & Brito (2013, p. 44) afirmam quanto às competências gerenciais dos secretários executivos:

As competências gerenciais utilizadas na atuação do secretário executivo envolvem, principalmente, a compreensão de si mesmo e dos outros, a comunicação eficaz, a construção de equipes, a administração de informações por meio de pensamento crítico e a coordenação de projetos e/ou eventos. Estão presentes, ainda, na atuação secretarial: o planejamento e organização relativos aos serviços de secretaria; o estabelecimento de metas e objetivos relacionados ao trabalho em equipe; a administração do tempo e do estresse, além da contribuição nas negociações de acordos e compromissos, por meio da apresentação de ideias, sugestões e opiniões, para tomada de decisão em reuniões com pares e subordinados. Destacam-se, também, as competências relativas ao pensamento criativo ao buscarem a inovação dos processos de trabalho e convívio e gerenciamento da mudança.

As competências do profissional de secretariado proporcionaram uma migração do campo operacional para o tático e estratégico da organização, considerando que este adaptou-se às necessidades organizacionais, isso se considerando a profissão em âmbito geral, ou seja, nas organizações públicas e privadas.

Por outro lado, quando se trata de estudo de competências secretariais nas IFES, podemos encontrar agrupamentos diferenciados e similaridades diversas, pois são realidades específicas de cada instituição e que estão sendo estudados e constituídos de modo progressivo e recente (Leal, 2014; Raviani, 2015). Leal (2014), em um estudo na UFSC acerca das competências requeridas aos secretários executivos daquela Universidade, categorizou as principais em dois grupos (as técnicas e comportamentais), conforme distribuições abaixo:

- a) Competências técnicas: conhecimento dos trâmites, das rotinas administrativas, das normas e das resoluções da instituição; domínio do padrão culto da língua portuguesa; elaboração de documentos claros e concisos com agilidade; uso de

recursos e softwares disponíveis para administrar dados e informações e capacidade de planejar as rotinas e as atividades do setor. (Leal, 2014; Leal, Souza & Moreira, 2018).

- b) Competências comportamentais: responsabilidade; capacidade de adaptação; ética profissional e discrição; predisposição; capacidade de comunicação com diferentes níveis hierárquicos; bom relacionamento interpessoal; equilíbrio emocional nas situações de conflito e capacidade de trabalho sob pressão; capacidade de administração da equipe de trabalho; delegação de atividades; boa administração do tempo; raciocínio lógico; bom senso e autonomia para tomar decisões. (Leal, 2014; Leal, Souza & Moreira, 2018).

Em um estudo em três universidades federais paulistas (Federal de São Carlos – UFSCar, Federal de São Paulo – UNIFESP e Federal do ABC – UFABC), Raviani (2015) elencou doze competências necessárias aos SE dessas IFES, as quais são: redação; comprometimento; trabalho em equipe; responsabilidade; assessoramento; conhecimento da instituição; ética; língua portuguesa; relacionamento interpessoal; controle de documentos; resolução de problemas e cooperação, sem uma divisão definida entre competências técnicas e comportamentais, por exemplo. Desse modo, pode-se indicar algumas similaridades de competências entre as instituições, atribuídas aos profissionais.

Por outro lado, em razão das contratações recentes do cargo de SE, bem como de estudos recentes sobre a sua atuação, infere-se que o potencial de contribuição do secretário executivo não é absorvido pelas IFES em sua totalidade, considerando os desafios encontrados, seja pelas dificuldades na implantação de uma gestão de competências, pelos desafios da gestão universitária, pelo processo de alteração de leis, ou mesmo pelos concursos públicos (Leal & Moraes, 2017; Leal, Souza & Moreira, 2018).

Procedimentos Metodológicos

Para os efeitos deste trabalho, como a pesquisa ocorreu em um contexto específico, a natureza é aplicada. Para Roesch (1999), a pesquisa aplicada tem o intento de produção de soluções potenciais para aplicação em problemas humanos. A abordagem foi de métodos mistos, sendo quantitativa, tendo em vista que os dados numéricos serão as fontes para interpretação de informações e qualitativa, visto que a partir dos dados, pretende-se interpretar fenômenos e significações por meio do estudo das competências exercidas pelos secretários executivos em uma universidade pública federal. Outra classificação é um estudo de caso (Yin, 2015), para melhor compreensão da realidade organizacional.

No tocante aos objetivos, a pesquisa é composta por duas classificações. A primeira delas é a descritiva, pois descreve as características de uma determinada população e de um fenômeno (Gerhardt & Silveira, 2009). A segunda classificação é de caráter exploratório, tendo em vista que visa maior familiaridade com o problema. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, houve divisão em dois modos: o primeiro consistiu em levantamento junto aos Sistemas de gestão oficiais da UFPA para um mapeamento inicial do quantitativo de secretários executivos lotados na Universidade; b) a construção e a aplicação de um questionário aos

secretários executivos da UFPA acerca das competências desenvolvidas, usando o quadro de competências desenvolvido no último Relatório de Mapeamento de Competências da UFPA [MAPEC-UFPA, 2017], ou seja, também contando com um levantamento documental.

O questionário foi construído com perguntas predominantemente fechadas e de múltipla escolha, sendo subdividido em duas partes. A primeira parte buscou levantar os dados pessoais e funcionais dos servidores, perguntando a idade, sexo, tempo de serviço público na UFPA, se exerce função gratificada ou cargo de direção, lotação na estrutura organizacional da UFPA e descrição da unidade e subunidade onde está lotado/a. A segunda parte consistiu no levantamento das competências que o secretário executivo desenvolve em seu trabalho, em que colocamos as competências administrativas e gerenciais extraídas do relatório do MAPEC, podendo o respondente marcar quantas fossem necessárias, além de uma pergunta aberta, caso quisesse inserir mais comentários sobre as competências. Ambos os procedimentos de coleta ocorreram no mês de junho de 2019.

Ressalte-se que, das 31 competências levantadas no 3º ciclo do mapeamento de competências [UFPA-2017] optou-se por priorizar no questionário apenas as chamadas competências gerenciais e administrativas. Justifica-se, em razão das competências pessoais necessitarem de avaliações mais aprofundadas, por serem mais subjetivas, por isso difíceis de mensurar. Disciplina, inovação e trabalho em equipe são competências que dependem da avaliação de outros (chefias, colegas de trabalho), e não apenas de uma autoavaliação.

As técnicas de análise de dados foram a análise de conteúdo e a triangulação. Sobre a análise de conteúdo, Bardin (2011) aponta que há três fases: *pré-análise*, em que se estabelece um contato inicial com o material documental e com obtido pelos questionários; *exploração do material*, em que foram definidas as seguintes categorias de análise e descrição: a) dados funcionais e distribuição dos Secretários Executivos da UFPA; b) competências mais frequentes entre os Secretários Executivos da UFPA; c) correlação entre as variáveis de função adicional, tempo de serviço entre tipos de competências dos Secretários Executivos da UFPA. Devido às análises numéricas constantes, também houve auxílio de análises por meio de distribuição de frequências absolutas e relativas.

Sobre a triangulação, Yin (2015) entende que é uma técnica que lida com uma variedade de documentos para análises e comparações, como entrevistas, observações, planilhas, entre outros, para gerar análises e categorizações para a presente pesquisa. As fontes de dados usadas foram a aplicação do questionário, levantamento bibliográfico e análises documentais dos relatórios de mapeamento de competências da UFPA.

Resultados e discussões

4.1 Dados funcionais e distribuição dos Secretários Executivos da UFPA

No Estado do Pará, das cinco Instituições de Ensino Superior cujo cargo de Secretário Executivo consta em seus PCCTAE, a UFPA figura a maior quantidade de servidores, no total de 57 indivíduos. Este quantitativo foi levantado por meio do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos [SIGRH], um sistema de gestão utilizado pela UFPA desde 2013, no qual

foi identificado que a maioria dos 57 secretários executivos está lotado em Belém (88%). Nos campi de Bragança, Breves, Capanema, Soure e Tucuruí não há secretários executivos lotados.

Dentre os lotados na capital, 44% deles estão lotados em Institutos, 20% em Pró-reitorias, 12% em Núcleos, 8% em Órgãos Suplementares, 8% em Órgãos de Assessoramento (secretarias e comissões vinculadas à Reitoria), 6% nas Escolas (de Aplicação e Técnicas) e 2% nos Hospitais Universitários.

Dos 15 institutos (capital e interior), 10 deles têm em seu quadro de funcionários o Secretário Executivo; apenas 2 dos 8 núcleos não possuem secretário executivo; e somente 3 dos 10 órgãos suplementares têm secretários executivos lotados.

Somente um dos dois hospitais universitários possui secretário executivo, porém, a partir de 2015, a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares [EBSERH] passou a gerir os hospitais universitários, podendo inclusive conduzir concursos públicos próprios (Nunes; Magalhães, 2017).

Em todas as Pró-Reitorias e Escolas há pelo menos um secretário executivo lotado, não necessariamente no exercício da Secretaria Executiva do setor, nem exercendo a respectiva função, alguns ocupam cargos de gestão, em coordenadorias, por exemplo. No Quadro 3, apresenta-se a distribuição desses profissionais por unidade:

Quadro 3 – Distribuição dos Secretários Executivos por Unidades da UFPA

UNIDADE	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
Campus Universitário De Abaetetuba	01
Campus Universitário De Altamira	01
Campus Universitário De Ananindeua	02
Campus Universitário De Castanhal	01
Campus Universitário De Salinópolis	01
Campus Universitário Do Tocantins – Cameta	01
Arquivo Central	01
Centro De Processos Seletivos	02
Centro De Registro E Indicadores Acadêmicos	01
Escola De Aplicação	01
Escola De Música	01
Escola De Teatro E Dança	01
Hospital Universitário João De Barros Barreto	01
Instituto De Ciências Biológicas	03
Instituto De Ciências Da Arte	02
Instituto De Ciências Da Educação	02
Instituto De Ciências Da Saúde	02
Instituto De Ciências Sociais Aplicadas	01
Instituto De Educação Matemática E Científica	01
Instituto De Filosofia E Ciências Humanas	04
Instituto De Geociências	02
Instituto De Letras E Comunicação	02
Instituto De Tecnologia	03
Núcleo De Altos Estudos Amazônicos	01
Núcleo De Desenvolvimento Amazônico Em Engenharia	01

Anais do Congresso Internacional de Secretariado (COINS) – de 17 a 19 de outubro de 2019
– Maksoud Plaza Hotel – São Paulo/SP

Núcleo De Meio Ambiente	02
Núcleo De Pesquisas Em Oncologia	01
Núcleo De Teoria E Pesquisa Do Comportamento	01
Pró-reitoria De Administração	01
Pró-reitoria De Desenvolvimento E Gestão De Pessoal	03
Pró-reitoria De Ensino De Graduação	01
Pró-reitoria De Extensão	01
Pró-reitoria De Pesquisa E Pós-graduação	02
Pró-reitoria De Planejamento E Desenvolvimento Institucional	01
Pró-reitoria De Relações Internacionais	01
Órgãos De Assessoramento Da Reitoria	04
TOTAL	57

Fonte: Sistema de Gestão de Recursos Humanos da UFPA (2019).

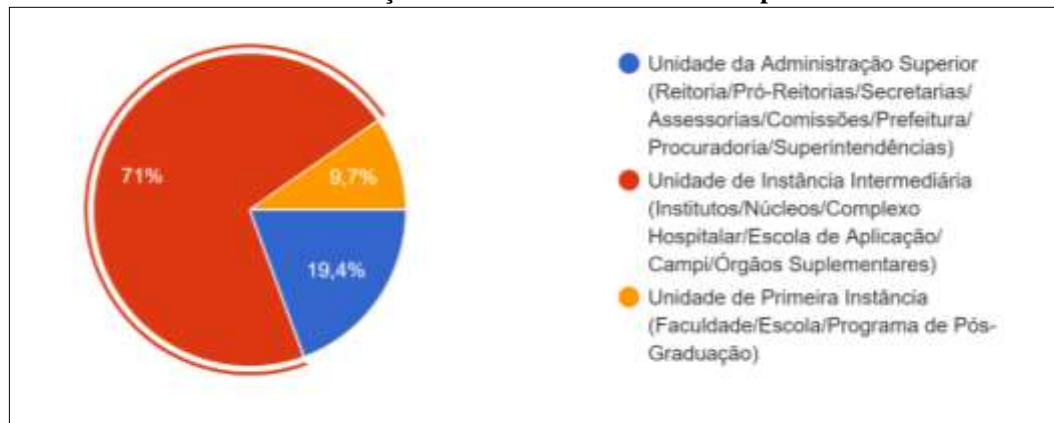
É possível afirmar que, considerando a totalidade de unidades acadêmico-administrativas da UFPA (67) [UFPA-2019] e o quantitativo de servidores do cargo de SE (57), ainda que houvesse um secretário executivo lotado em cada unidade (visto que há unidades com dois ou mais secretários lotados), o quantitativo atual não seria suficiente para atender a todas as unidades.

Com relação ao questionário aplicado diretamente com os secretários executivos, obteve-se um total de 31 respostas, correspondendo a 54% da população investigada. Reconhece-se que, estatisticamente, seria recomendada a aplicação de um censo, entretanto, em razão da participação na pesquisa ter tido caráter voluntário, o percentual atingido foi considerado razoável para inferência das informações.

Dentre os respondentes, 87,1% são do sexo feminino e 12,9% do masculino. Deste grupo, 48,4% tem faixa etária entre 30 a 35 anos, 22,6% entre 35 a 40 anos, 19,4% acima de 40 anos e 9,7% na faixa entre 25 a 30 anos. Destes, 41,9% trabalham na instituição há entre 7 e 10 anos, 32,3% que trabalham há mais de 10 anos, 19,4% de 4 a 6 anos e 6,5% de 1 a 3 anos. Estes percentuais de ingresso na instituição são coerentes com a alta oferta de vagas para o cargo quando de sua criação no PCCTAE, em 2005, passando pela progressiva redução destas vagas, até a vedação da oferta de novas vagas pelo Decreto 9.262/2018 (Leal, Souza & Moreira, 2018). Este perfil permite inferir que os respondentes têm conhecimento suficiente sobre suas atribuições e sobre a instituição para responder ao questionário que lhes foi proposto.

Quanto à lotação na estrutura organizacional da UFPA (Nogueira, 2014), por meio da análise de frequência relativa, ficou constatado que 71% dos respondentes atuam no grupo de Unidades de Instância Intermediária (Institutos / Núcleos / Complexo Hospitalar / Escola de Aplicação / Campi / Órgãos Suplementares), 19,3% atuam nas Unidades da Administração Superior (Reitoria / Pró-Reitorias/ Secretarias / Assessorias / Comissões / Prefeitura / Procuradoria / Superintendências), e 9,7% atuam nas Unidade de Primeira Instância (Faculdade / Escola / Programa de Pós-Graduação), conforme discriminado no Gráfico 1, a seguir:

Gráfico 1 – Lotação dos secretários executivos respondentes



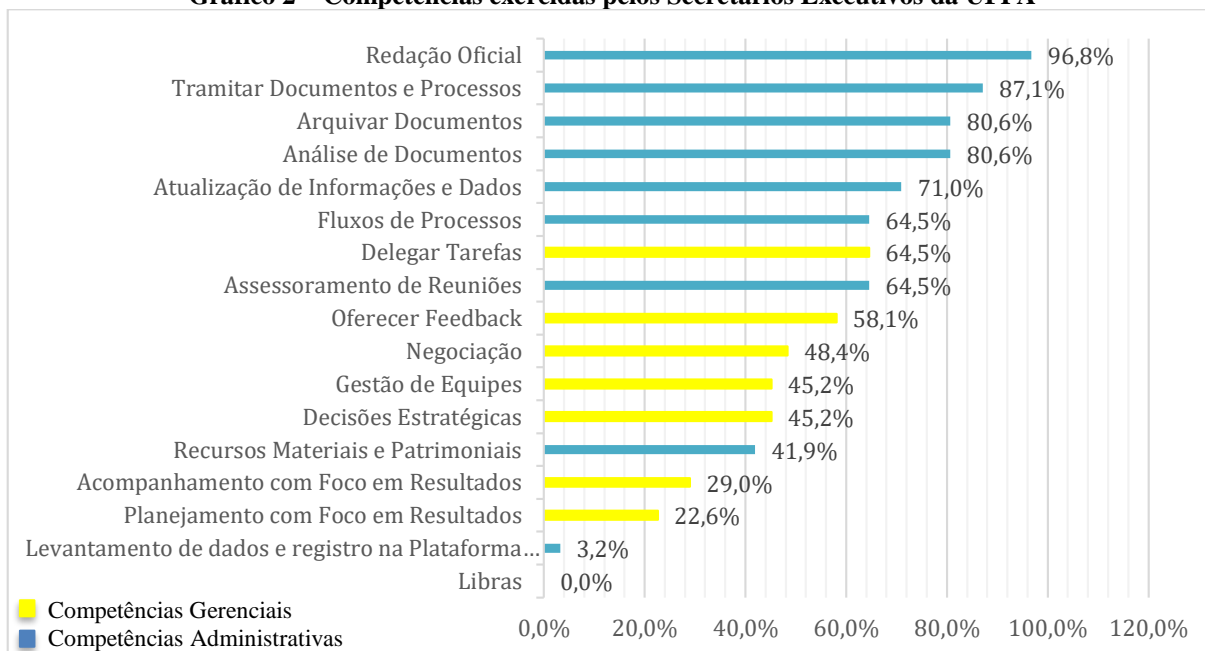
Fonte: dados da pesquisa.

Os dados representados no gráfico demonstram proporcional e aproximadamente a distribuição de lotação identificada via SIGRH, discriminada no Quadro 3. Observa-se não haver um critério claro/ lógico de distribuição de profissionais deste cargo. Nos institutos, por exemplo, a quantidade de profissionais oscila entre nenhum (Instituto de Ciências Jurídicas, por exemplo) e 4 secretários executivos (Instituto de Filosofia e Ciências Humanas). Ao mesmo tempo, quando se compara os chamados “campi do interior”, o campus de Ananindeua, criado em 2012, dispõe de dois secretários executivos em seu quadro, enquanto o campus de Bragança, criado em 1987, não dispõe de nenhum. Leal (2014) já observava que não havia uma clareza em normas referentes à distribuição dos cargos de secretário executivo na estrutura organizacional nas IFES, porém Souza (2017) e Leal, Souza e Moreira (2018) sugerem que os secretários executivos, preferencialmente, sejam alocados em unidades consideradas chave nas instituições, como órgãos vinculados à Administração Superior e Unidades de Instâncias Intermediárias, considerando a realidade da UFPA. Desse modo, pode-se inferir que a distribuição dos SE atende razoavelmente ao que está proposto na literatura atual.

4.2 Competências mais frequentes entre os Secretários Executivos da UFPA

No que concerne às competências dos servidores do cargo de secretário executivo, identificou-se por meio de análise de frequências relativas que, para a UFPA em geral, são as três mais frequentes: Redação Oficial (96,8%), Tramitar Documentos (87,1%) e Análise e Síntese de Documentos (83,9%), enquanto competências gerenciais [UFPA-2017] que podem ser consideradas mais estratégicas, portanto mais alinhadas ao papel de assessor, ou seja: Delegar Tarefas, Planejamento com Foco em Resultados, Acompanhamento com Foco em Resultados, Gestão de Equipes, Oferecer Feedback, Negociação e Decisões Estratégicas, figuram com entre 65% a mais citada (Delegar tarefas) e 23% a menos citada (Planejamento com foco em Resultados). Os dados completos estão no Gráfico 2:

Gráfico 2 – Competências exercidas pelos Secretários Executivos da UFPA



Fonte: dados da pesquisa.

Importa analisar que a competência administrativa “Redação Oficial” está com a quase unanimidade das respostas, corroborando com resultados semelhantes de Leal e Dalmau (2014) e Raviani (2015), em duas universidades federais localizadas no sul e sudeste do Brasil. Destaca-se Raviani (2015), por descobrir que “Redação” é a competência mais requerida entre os secretários executivos das universidades federais paulistas, o que indica uma similaridade com os resultados encontrados na UFPA. Verifica-se, portanto, uma maior ênfase nas competências técnicas do que nas gerenciais, corroborando a dificuldade de absorção do potencial relativo ao cargo de SE nas universidades e com estudos anteriores que encontraram competências semelhantes (Leme, 2012; Leal & Fiates, 2013; Leal, Souza & Moreira, 2018), tendo em vista que o perfil profissional aponta para uma atuação mais gerencial.

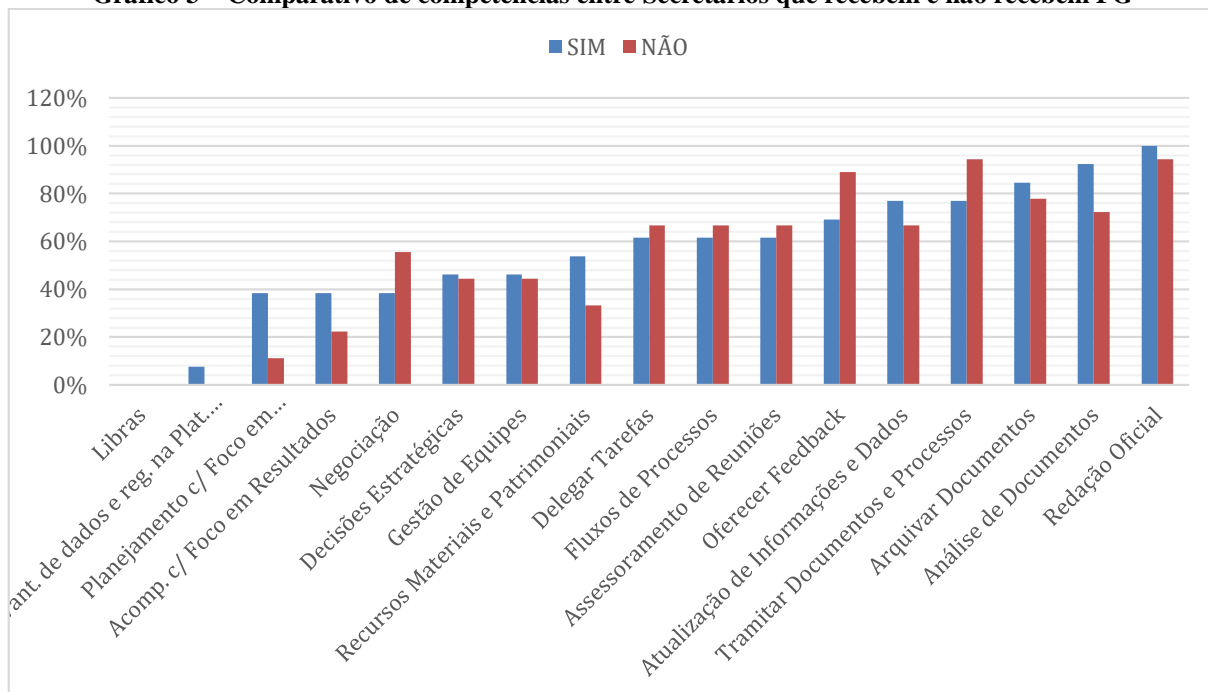
4.3 Correlação entre as variáveis de função adicional, tempo de serviço entre tipos de competências dos Secretários Executivos da UFPA

Como foi perguntado acerca do recebimento de funções gratificadas ou cargos de direção aos SE, então foi feita uma análise se havia correlação entre a variável recebimento de FG e competências desenvolvidas. Foi também constatado que, deste público, 58,1% recebem função gratificada [FG], isto é, um acréscimo ao vencimento do servidor como retribuição para estar à disponibilidade da instituição em horários extras ao expediente normal, cujo valor é tabelado e que substitui o pagamento de horas-extras. Deste percentual, identificou-se que 06 indivíduos recebem FG-04, 05 recebem FG-01 e 06 recebem funções diversas, o que indica ausência de padronização na concessão destas funções aos secretários executivos.

Anais do Congresso Internacional de Secretariado (COINS) – de 17 a 19 de outubro de 2019
– Maksoud Plaza Hotel – São Paulo/SP

Quando comparamos as competências dos secretários-executivos que recebem e não recebem FG, obtemos o resultado do gráfico 3, a seguir:

Gráfico 3 – Comparativo de competências entre Secretários que recebem e não recebem FG



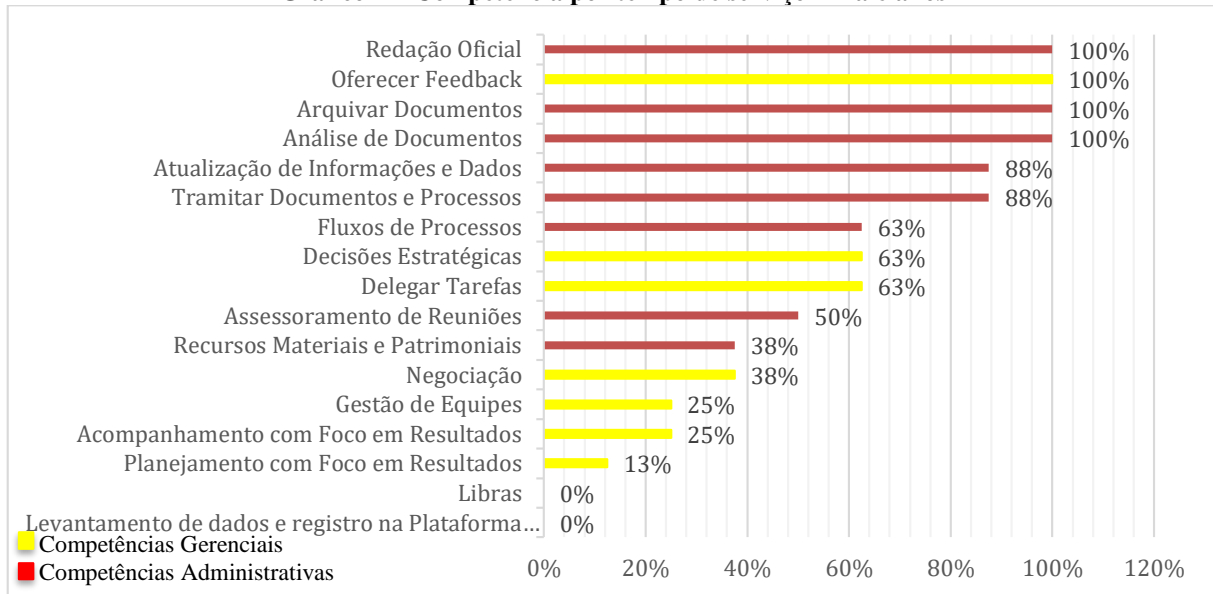
Fonte: dados da pesquisa.

Aparentemente não há um padrão de competências necessárias ou mais/ menos relevantes que sejam pré-requisitos para receber ou não uma FG, o que pode demonstrar ausência de critérios pré-definidos para concessão dessa gratificação.

Do mesmo modo, como foi perguntado acerca do tempo de serviço aos respondentes, então foi feita uma análise acerca de possível correlação entre tempo de serviço e desenvolvimento de competências. Quando se analisa como parâmetro o tempo de serviço dos servidores e as competências mencionadas por eles, o Gráfico 4 traz os dados mais frequentes dos servidores com 1 a 6 anos de tempo de serviço na instituição:

Anais do Congresso Internacional de Secretariado (COINS) – de 17 a 19 de outubro de 2019
– Maksoud Plaza Hotel – São Paulo/SP

Gráfico 4 – Competência por tempo de serviço – 1 a 6 anos



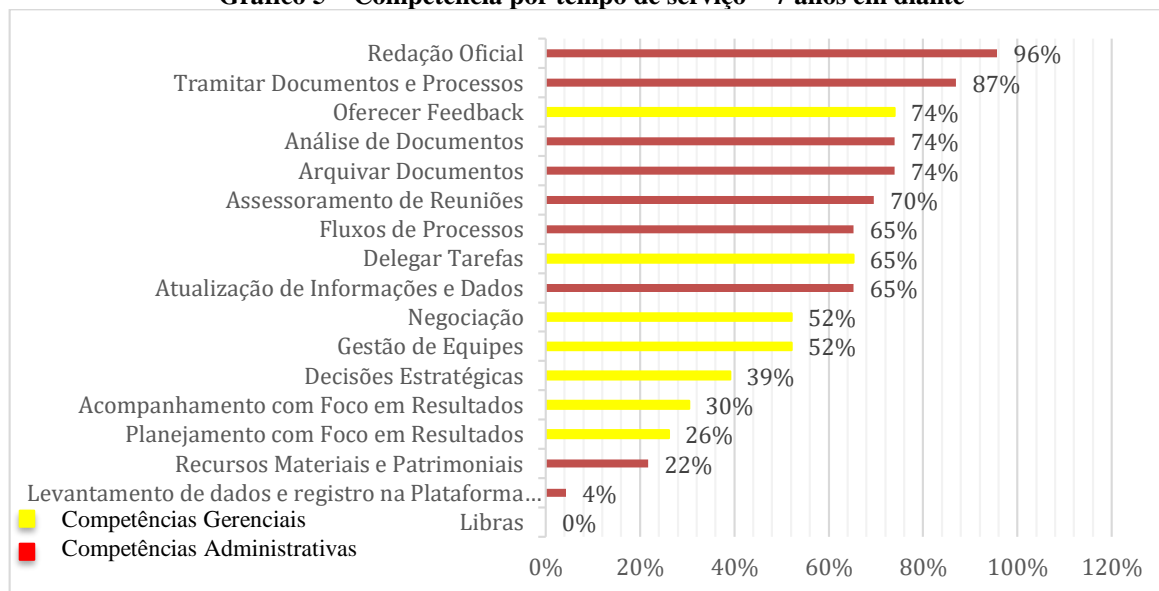
Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que novamente as competências gerenciais são menos frequentes em comparação com as administrativas, indicando a prevalência das competências técnicas no exercício profissional (Leal, 2014; Raviani, 2015). Dentre as competências gerenciais, a mais presente em todos os questionários é “Oferecer Feedback”, competência esta essencial no fazer secretarial, pois uma assessoria executiva perpassa necessariamente por suprir a chefia do andamento de atividades, de forma contínua (Barros et al., 2013).

Em prosseguimento às análises acerca do tempo de serviço, ao visualizarmos o gráfico 5 de servidores mais experientes dentre os respondentes, cuja experiência na instituição é de 7 anos em diante, tem-se o seguinte cenário:

Anais do Congresso Internacional de Secretariado (COINS) – de 17 a 19 de outubro de 2019
– Maksoud Plaza Hotel – São Paulo/SP

Gráfico 5 – Competência por tempo de serviço – 7 anos em diante

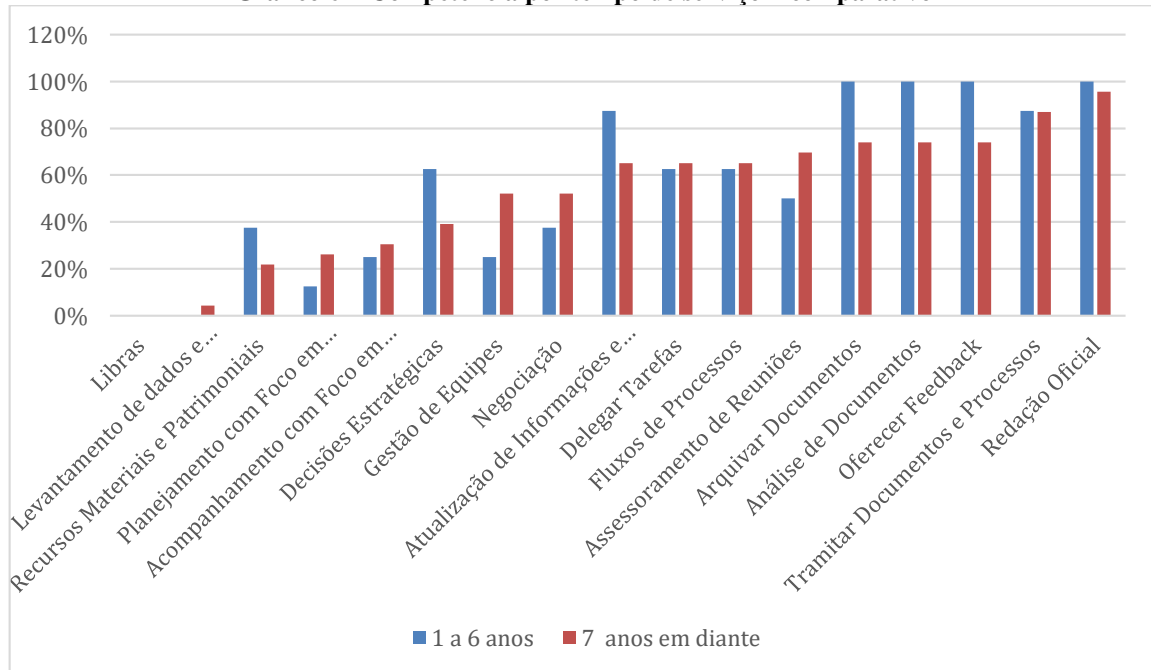


Fonte: dados da pesquisa.

Na amostra dos secretários executivos com maior tempo de serviço na instituição, as competências gerenciais são citadas com maior frequência, mas continua sendo menor quando comparadas com as competências administrativas. Ou seja, conforme há avanço no tempo de serviço, pode-se notar um avanço em um perfil mais gerencial nas competências desenvolvidas pelos SE, porém, de modo tímido. Tais dados podem complementar os estudos de Almeida (2016), que se concentrou no dimensionamento de pessoal em Secretarias de Pós-graduação para as Secretarias Executivas dos diversos órgãos da UFPA.

No gráfico 6 comparamos as duas variantes de tempo de serviço, e sua frequência:

Gráfico 6 – Competência por tempo de serviço – comparativo



Fonte: dados da pesquisa.

Ao comparar essas duas variações de tempo, a fim de averiguar se com o passar do tempo, os servidores assumem mais responsabilidade, verifica-se que, aparentemente, não existe essa correlação. Ao comparar os gráficos, no âmbito geral, verifica-se, portanto, uma concentração das atividades secretariais na área de comunicação documental e de competências técnicas, como Fluxo de Processos, e Assessoramento de Reuniões, o que indica uma regularidade de competências também assinaladas em estudos locais (Almeida, 2016; Andrade, 2016), porém há uma baixa atuação na gestão, conforme mencionado anteriormente.

Chama a atenção ainda que nenhum dos respondentes indicou exercer a competência de Libras, o que, considerando a política de inclusão de grupos vulneráveis no ensino superior, nestes incluídos os surdos, pode ser o indicativo de falta de oportunidade de acesso a este público surdo da instituição ou, mais provavelmente, de ausência de capacitação na área para estes secretários executivos, o que leva a uma sugestão para demais estudos.

Considerações Finais

A gestão universitária pública é continuamente atualizada por uma série de complexidades, notadamente no que tange práticas e modelos de gestão, uma vez que não há uma padronização nesse contexto. A partir disso, algumas metodologias de gestão vêm sendo adotadas pelas universidades federais, tais como a gestão por competências. Desse modo, o presente trabalho objetivou analisar o panorama do cargo de SE da UFPA, de acordo com a distribuição dos profissionais na estrutura e competências organizacionais.

Os primeiros objetivos consistiram em identificar quantitativamente os secretários-executivos (SE) na UFPA e verificar a distribuição dos SE no âmbito da estrutura organizacional da UFPA. Verificou-se que a UFPA possui 57 servidores do cargo de SE, sendo distribuídos em sua maioria em unidades de Instância Intermediária e, em seguida, nas Unidades de Administração Superior, o que, de certo modo, está de acordo com a literatura. Por outro lado, como não critérios claros de distribuição dos profissionais e considerando a estrutura organizacional da UFPA, percebe-se que há uma quantidade inferior de secretários executivos à que seria idealmente necessária para a execução de atividades próprias do secretariado, isto é, pelo menos 33% das unidades não possuem secretário-executivo de cargo e não se pode afirmar que todos exercem a função de secretário-executivo da unidade.

Esta consideração aponta para a necessidade de futuros estudos sobre quem são os servidores ou colaboradores que atualmente executam estas tarefas, se têm formação ou capacitação para tal e se o fazer secretarial destes é similar em qualidade ao do SE.

Em prosseguimento à pesquisa, o terceiro objetivo consistiu em investigar as competências institucionais mais frequentes entre os secretários executivos da UFPA. Foi constatado os SE desenvolvem, como dez competências principais: Redação Oficial, Tramitar Documentos e Processos, Arquivar Documentos, Análise de Documentos, Atualização de Informações e Dados, Fluxos de Processos, Delegar Tarefas, Assessoramento de Reuniões, Oferecer Feedback e Negociação. E que há o predomínio de competências administrativas/técnicas em detrimento das competências gerenciais atribuídas ao SE.

Por fim, o último objetivo consistiu em verificar se há correlação entre o recebimento ou não de função gratificada, o tempo de serviço e os tipos de competências desenvolvidas pelos secretários executivos da UFPA, no que ficou constatado que não há relação. Uma pequena alteração se refere apenas a um crescimento das competências gerenciais, mas ainda assim de modo tímido.

Algumas limitações podem ser elencadas no desenvolvimento da pesquisa, como: a) tempo curto para realização de outros procedimentos, como entrevistas; b) ausência de comentários no questionário por parte dos entrevistados que permitisse a obtenção de dados subjetivos sobre suas experiências profissionais na UFPA; c) a pesquisa é realizada em apenas um lócus universitário, não permitindo generalizações; d) amostragem reduzida (dos 57 SE da UFPA, obteve-se 31 respostas, e apesar do questionário ser curto, 21 pessoas não responderam – uma dificuldade encontrada nesta pesquisa). Ainda assim, cabe interpretar que os servidores do cargo de secretário-executivo na UFPA não têm seu potencial de formação profissional para exercer assessoria e gestão completamente aproveitado.

Assim, seguem sugestões para futuros estudos: a) considerar futuras pesquisas sobre como, frente às alterações legais, que vedaram a oferta de vagas do cargo de secretário-executivo em concursos públicos e também liberaram a terceirização da atividade secretarial, serão elaborados os termos de referência para contratação destes futuros colaboradores e se estes termos incluirão em seu escopo as competências já formalmente mapeadas pela UFPA; b) estudos futuros para compreender se este cenário mais técnico atribuído ao profissional deve-se: à ausência de protagonismo dos indivíduos; ao desconhecimento deste potencial profissional por parte dos gestores aos quais os secretários estão vinculados; à cultura organizacional; ou a

um modelo de gestão por competências que não relaciona as competências ao cargo, mas sim as necessidades da unidade de lotação do servidor.

Referências

- Almeida, W. (2016). *Análise de um modelo de dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFPA com ênfase na gestão por competências*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Pará, Belém, PA, Brasil.
- Andrade, M. do S. S. de. (2016). *Mapeamento de competências dos secretários de programas de Pós-Graduação, via análise de processos*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Pará, Belém, PA, Brasil.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Brasil. (1978). Lei n.º 6.556, de 5 de setembro de 1978. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, 5 set.
- _____. (1985). Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, 1 out.
- _____. (1996). Lei n. 9.261, de 10 de janeiro de 1996. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, 11 jan.
- _____. (2018). Decreto n. 9.262, de 9 de janeiro de 2018. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, 10 jan.
- Barros, C. D. M. P., Silva, J. S. da, Lima, G. A. de, & Brito, D. G. S. (2013). As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. *Revista de Gestão e Secretariado*, 4(2), 25-47.
- Bortolotto, M., & Willers, E. (2005). Profissional de Secretariado Executivo: Explanação das principais características que compõem o perfil. *Revista Expectativa*, 1(4), 45-56.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), p. 179-194.
- Eddy, E. N., & Akpan, E. E. (2007). Statistical relationship between the performance of students in shorthand and typing: case study of Akwa Ibom State Polytechnic, Ikot Ekpene, Nigeria. *Educational Research and Review*, Netherlands, 2(12), p. 321-324.

Anais do Congresso Internacional de Secretariado (COINS) – de 17 a 19 de outubro de 2019
– Maksoud Plaza Hotel – São Paulo/SP

- Ferreira, F. (2011). *A atuação do secretário executivo no setor público: o caso da Universidade Federal do Ceará*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183-196.
- Francisco, T. H. A., Nakayama, M. K., Ramos, A. M., & Oliveira, P. C. (2012) A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, Florianópolis, 5(3), p. 81-107.
- Garcia, R. G., Farias Filho, M. C., & Garcia Herreros, M. M. A. (2013). A institucionalização do planejamento na gestão universitária. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, Florianópolis, 6(3), 252-268.
- Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (Org). (2009). Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Gramigna, M. R. (2007). *Modelo de Competência e Gestão de Talentos*. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Leal, F. (2014). *Competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina*. Dissertação de mestrado. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Leal, F. G. & Fiates, G. G. S. (2013). Competências dos Secretários-Executivos de uma Universidade Pública Federal: Uma Análise a partir da Perspectiva dos Gestores. *Revista de Gestão e Secretariado*, [São Paulo], 4(3), 30-57.
- Leal, F. G. & Dalmau, M. B. L. (2014). Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo. *Revista de Gestão e Secretariado*, [São Paulo], 5(3), p. 143-174.
- Leal, F. G. & Moraes, M. C. B. (2017). Perspectivas de atuação do Secretário Executivo na gestão da internacionalização da educação superior. *Revista de Gestão e Secretariado*, 8(1), 138-167.
- Leal, F., Souza, S., & Moreira, K. (2018). Atuação do Secretário-Executivo na Gestão Universitária Pública: o estado do conhecimento sobre a questão. *Revista de Gestão e Secretariado*, 9(1), 65-89. doi: <https://doi.org/10.7769/gesec.v9i1.763>.
- Leme, R. (2012). *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualiymark Editora.

- Miranda, K. A. D. P. de. (2017). *Avaliação de Estágio Probatório por Competências: Proposta de Metodologia de Diagnóstico de Desempenho para os Servidores Técnico – Administrativos em Educação da UFPA*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Pará, Belém, PA, Brasil.
- Nogueira, D., Nascimento, C., Costa, T. & Almeida Junior, J. C. (2015). O Processo de Mapeamento de Competências dos Servidores Técnico-Administrativos do Campus de Belém da Universidade Federal Do Pará: Método, Resultados e Produtos. In: Congresso Internacional de Gestão Universitária, 15., Mar del Plata, Argentina. *Anais eletrônicos*. p. 1-10. Recuperado de: <https://bit.ly/30yKWNy>. Acesso: em 29 jun. 2019.
- Nogueira, D. H. O. P. (2017). *Gestão da capacitação com base em competências: proposta de metodologia de diagnóstico de necessidades de capacitação por competências para os campi do interior da UFPA*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Pará, Belém, PA, Brasil.
- Nogueira, F. J. R. (2014). *Competências necessárias para a gestão do orçamento público na Universidade Federal do Pará*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Pará, Belém, PA, Brasil.
- Nonato Júnior, R. (2009). *Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências da assessoria*. Fortaleza: Expressão Gráfica.
- Nunes, E. & Magalhães, C. (2017). *Complexo Hospitalar da UFPA inicia acolhimento dos concursados da Ebserh*. Recuperado de: <http://barrosbarreto.ufpa.br/index.php/slides/37-artigos-sem-imagem/471-complexo-hospitalar-da-ufpa-inicia-acolhimento-dos-concursados-da-ebserh>. Acesso em: 26 set. 2018.
- Paes, R. V. O. (2017). *Mapeamento e análise dos processos secretariais das Unidades Acadêmicas da Universidade Federal do Pará, Campus Universitário de Belém*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Pará, Belém, PA, Brasil.
- Oliveira, P. E. S. (2017). *Suporte à aprendizagem informal no trabalho: um levantamento com os secretários executivos da Universidade Federal do Pará*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Pará, Belém, PA, Brasil.
- Ranieri, N. B. S. (2018). Trinta anos de autonomia universitária: resultados diversos, efeitos contraditórios. *Educ. Soc.*, Campinas, 39(145), 946-961.
- Raviani, C. (2015). *Competências individuais: secretários executivos das universidades federais do estado de São Paulo*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de São Paulo, Osasco, SP, Brasil.

Anais do Congresso Internacional de Secretariado (COINS) – de 17 a 19 de outubro de 2019
– Maksoud Plaza Hotel – São Paulo/SP

- Roesch, S. M. A. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. Ed. São Paulo: Atlas.
- Schmal, R. & Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, 26(100), 822-848. <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-40362018002601309>.
- Sistema de Gestão de Recursos Humanos da UFPA. (2019). *Página Inicial*. Recuperado de: <https://sigrh.ufpa.br/sigrh/login.jsf>. Acesso em: 24 jun. 2019.
- Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. (2019). *Programa de Fomento a Projetos de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas - divulgação*. Recuperado de: <https://portalsipec.planejamento.gov.br/noticias/programa-de-fomento-a-projetos-de-desenvolvimento-e-gestao-de-pessoas-divulgacao>. Acesso em 24 jun. 2019.
- Soares, L. P. (2015). *Desenvolvimento de trilhas de aprendizagem por meio da metodologia de decomposição comportamental: estudo de caso na Universidade Federal do Pará*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Pará, Belém, PA, Brasil.
- Souza, J. (2019). *Sessão na Alepa discute cortes no orçamento das Instituições Federais de Ensino Superior*. Recuperado de: <https://portal.ufpa.br/index.php/ultimas-noticias2/10297-sessao-na-alepa-discute-cortes-no-orcamento-das-instituicoes-de-ensino-superior-federais>. Acesso em: 26 jun. 2019.
- Souza, S. (2017). *O quadro de pessoal do cargo de secretário executivo na Universidade Federal de Santa Catarina*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Universidade Federal do Pará. (2019). Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal: *Mapeamento de Competências 1º ciclo*. Recuperado de: http://progep.ufpa.br/progep/index.php?option=com_content&view=article&id=207. Acesso em 24 jun. 2019.
- Universidade Federal do Pará. (2019). Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal: *Mapeamento de Competências 2º ciclo*. Recuperado de: http://progep.ufpa.br/progep/index.php?option=com_content&view=article&id=208. Acesso em 24 jun. 2019.
- Universidade Federal do Pará. (2019). Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal: *Mapeamento de Competências 3º ciclo*. Recuperado de: <http://progep.ufpa.br/progep/documentos/mapec/relatorio-MAPEC.pdf>. Acesso em 26 jun. 2019.



Anais do Congresso Internacional de Secretariado (COINS) – de 17 a 19 de outubro de 2019
– Maksoud Plaza Hotel – São Paulo/SP

Universidade Federal do Pará. (2019). Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. *Organograma UFPA*. Recuperado de: <http://proplan.ufpa.br/index.php/organograma>. Acesso em 20 jul. 2019.

Teixeira, A. A. (2014). *Avaliação do concurso público para cargos técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Pará, Belém, PA, Brasil.

Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: planejamento e métodos [recurso eletrônico]. (Tradução: Christian Mateus Herrera). 5. Ed. Porto Alegre: Bookman.