

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS – UFPEL
Centro de Ciências Sócio-Organizacionais – CCSO
Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em
Rede Nacional – PROFIAP



Dissertação

A política nacional de desenvolvimento de pessoas na UFPel:
um estudo com os Secretários Executivos sob a ótica da gestão por
competências

Camilo Cardoso Hise Rodrigues

Pelotas, 2024

Camilo Cardoso Hise Rodrigues

A política nacional de desenvolvimento de pessoas na UFPel:
um estudo com os Secretários Executivos sob a ótica da gestão por
competências

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP do Centro de Ciências Sócio-organizacionais da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Serpa Pinto

Pelotas, 2024

Camilo Cardoso Hise Rodrigues

A política nacional de desenvolvimento de pessoas na UFPel:
um estudo com os Secretários Executivos sob a ótica da gestão por
competências

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Centro de Ciências Sócio-Organizacionais, Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 29/02/2024

Banca examinadora:

Prof. Dr. Rodrigo Serpa Pinto
Orientador – UFPel

Prof. Dr. Fernando Thiago
UFMS

Prof. Dr. Mauricio Aires Vieira
Unipampa

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação da Publicação

R698p Rodrigues, Camilo Cardoso Hisé

A política nacional de desenvolvimento de pessoas na UFPel
[recurso eletrônico] : um estudo com os Secretários Executivos sob a
ótica da gestão por competência / Camilo Cardoso Hisé Rodrigues ;
Rodrigo Serpa Pinto, orientador. — Pelotas, 2024.
91 f. : il.

Dissertação (Mestrado) — Mestrado Profissional em Administração
Pública, Centro de Ciências Socio-Organizacionais, Universidade Federal
de Pelotas, 2024.

1. Serviço público. 2. Desenvolvimento de pessoas. 3. Gestão por
competências. 4. Secretário executivo. I. Pinto, Rodrigo Serpa, orient. II.
Título.

CDD 351

Elaborada por Simone Godinho Maisonave CRB: 10/1733

Agradecimentos

À minha avó, Geraldina Cardoso, por todo amor e apoio dedicados a mim durante a vida, por seus ensinamentos e suporte para que eu pudesse chegar até aqui.

À minha mãe, Maria Cardoso, por todo amor e dedicação, sendo sempre minha referência de amor incondicional, mesmo nos momentos mais estressantes desta jornada.

Ao meu marido Rafael Duan, pela paciência diante de diversos períodos difíceis que atravessei durante esta caminhada, levando para casa minhas aflições e ansiedade.

Ao Professor Dr. Rodrigo Serpa Pinto, meu orientador, pelo apoio e direção dados a esta pesquisa.

À banca, pelas contribuições e correções a este trabalho, desde o projeto.

À Universidade Federal de Pelotas, pela oportunidade de qualificação e aprimoramento profissional.

Resumo

RODRIGUES, Camilo Cardoso Hise. **A Política de Desenvolvimento de Pessoas na UFPel**: um estudo com os Secretários Executivos sob a ótica da Gestão por Competências. Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Serpa Pinto. 2024. 91 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Centro de Ciências Sócio-Organizacionais, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2024.

Este trabalho apresenta uma análise sobre a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) na Universidade Federal de Pelotas, com enfoque no cargo de Secretário Executivo e tendo como parâmetro a Gestão por Competências. A pesquisa teve caráter qualitativo e as participantes foram as sete Secretárias Executivas em atuação na universidade e um membro da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP), da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). A partir de um roteiro de entrevistas semiestruturado aplicado aos sujeitos e da análise de documentos relativos à gestão de pessoas, a saber o Decreto nº 9.991/2019, que traz a PNDP, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) 2023 da UFPel, Leis e Decretos regulamentadores da área de secretariado executivo e relativos à carreira do servidor público, além do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em vigor na instituição, foi possível verificar a aplicabilidade da PNDP, com foco nas competências individuais e relativas ao cargo ocupado pelas entrevistadas. Após a realização da análise e discussão dos resultados, tendo como base as respostas fornecidas pelos sujeitos desta pesquisa, foi possível concluir que, apesar da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas ser um importante meio para gerir e desenvolver os servidores nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), na prática, as competências individuais e relativas ao cargo de Secretário Executivo não são exploradas de maneira satisfatória na UFPel. Além disso, a Gestão por Competências ainda não está institucionalizada como ferramenta para o desenvolvimento de pessoas, de forma a auxiliar também na movimentação dos servidores da universidade, principalmente dos Secretários Executivos. Esses são requisitados para atribuições que, na maioria dos casos, não fazem jus à formação e qualificação profissional que possuem, deixando explícito o descontentamento de cinco das sete servidoras entrevistadas para este estudo. Como proposta de intervenção, o presente trabalho sugeriu a elaboração de um guia que auxilie no processo de movimentação dos servidores ocupantes do cargo de Secretário Executivo, podendo ser adaptado aos outros cargos da instituição.

Palavras-chave: serviço público; desenvolvimento de pessoas, gestão por competências; secretário executivo.

Abstract

RODRIGUES, Camilo Cardoso Hise. **The People Development Policy at UFPel: a study with Executive Secretaries from the perspective of Competency Management.** Advisor: Prof. Dr. Rodrigo Serpa Pinto. 2024. 91 f. Dissertation (Professional Master's Degree in Public Administration) – Postgraduate Program in Public Administration on a National Network – PROFIAP, Center for Socio-Organizational Sciences, Federal University of Pelotas, Pelotas, 2024.

This paper presents an analysis of the implementation of the National People Development Policy (PNDP) at the Federal University of Pelotas, focusing on the position of Executive Secretary and using Skills Management as a parameter. The research was qualitative in nature and the participants were the seven Executive Secretaries working at the university and a member of the People Development Coordination (CDP), of the Dean of People Management (PROGEP). Based on a semi-structured interview guide applied to the subjects and the analysis of documents related to people management, namely Decree No. 9,991/2019, which brings the PNDP, the People Development Plan (PDP) 2023 of UFPel, Laws and Decrees regulating the executive secretariat area and relating to the public servant's career, in addition to the Institutional Development Plan (PDI) in force at the institution, it was possible to verify the applicability of the PNDP, focusing on individual competencies and those related to the position held by the interviewed. After analyzing and discussing the results, based on the answers provided by the research subjects, it was possible to conclude that, despite the National People Development Policy being an important means of managing and developing employees in Federal Higher Education Institutions, (IFES), in practice, individual competencies and those related to the position of Executive Secretary are not satisfactorily explored at UFPel. Furthermore, Management by Competences is not yet institutionalized as a tool for developing people, in order to also assist in the movement of university employees, especially Executive Secretaries. These are requested for assignments that, in most cases, do not do justice to the training and professional qualifications they have, making clear the discontent of five of the seven civil servants interviewed for this study. As an intervention proposal, this work suggested the development of a guide that serves to assist in the process of moving employees occupying the position of Executive Secretary, which can be adapted to other positions in the institution.

Keywords: public service; people development; competency management; executive secretary.

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1	Percentuais do Incentivo à Qualificação.....	29
Tabela 2A	Percentuais do Incentivo à Qualificação alterados pela Lei nº 12.772/2012 (até 31 de dezembro de 2012).....	30
Tabela 2B	Percentuais do Incentivo à Qualificação alterados pela Lei nº 12.772/2012 (a partir de 1º de janeiro 2013).....	31
Quadro 1	Operacionalização da Pesquisa.....	40
Quadro 2	Categorias de análise e agrupamento de temas.....	55
Quadro 3	Categorias de Análise, Temas Emergentes e Resultados	68

LSTA DE FIGURAS

Figura 1	Nuvem de palavras extraídas das respostas à entrevista....	56
----------	--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAP	Conselho de Administração de Pessoal
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
GP	Gestão de Pessoas
GPC	Gestão por Competências
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Institutos Federais de Ensino Superior
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
SE	Secretário Executivo
TAE	Servidor Técnico Administrativo em Educação

UFC	Universidade Federal do Ceará
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPEL	Universidade Federal de Pelotas
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
LNC	Levantamento de Necessidades de Capacitação
CDP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
PTT	Produto Técnico-Tecnológico

Sumário

1 Introdução	13
1.1 Apresentação e contextualização do tema	13
1.2 Problema e objetivos da pesquisa.....	17
1.3 Justificativa da pesquisa.....	17
1.4 Estrutura do projeto de dissertação.....	19
2 Referencial teórico e normativo	20
2.1 Desenvolvimento de pessoas no Brasil.....	20
2.1.1 Decreto 9.991/2019.....	21
2.2 Gestão por competências no serviço público.....	23
2.3 Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).....	27
2.4 O papel do Secretário Executivo na IES.....	31
3 Procedimentos metodológicos	36
3.1 Sobre o pressuposto teórico desta pesquisa.....	36
3.2 Característica da pesquisa e seus sujeitos.....	37
3.3 Sobre a coleta e análise de dados.....	38
3.4 Definição das Categorias Analíticas.....	42
4 Análises e discussões	46
4.1 Codificação e Categorias de Análise.....	46
4.2 Análise temática e interpretação.....	56
5 Considerações finais	69
Referências	74
Apêndices	81

1 Introdução

Neste capítulo é apresentado um panorama a respeito das mudanças na área de desenvolvimento de pessoas, passando por gestão por competências e pela instituição do Decreto nº 9.991/2019. Apresenta-se também a evolução do cargo de secretariado executivo (SE) e a Lei que regulamenta a profissão. Logo em seguida são demonstrados o problema de pesquisa, os objetivos a serem alcançados, bem como a justificativa para o estudo.

1.1 Apresentação e contextualização do tema

O mundo globalizado que deu início às inovações e dinâmicas de trabalho como se conhece hoje começou no final do século XX com o surgimento de novas tecnologias que serviram como impulsionadoras de mudanças políticas, econômicas e sociais. Nessa perspectiva de mudanças, as instituições públicas vêm buscando cada vez mais por profissionais flexíveis, integrados às novas expectativas da sociedade e com um perfil proativo para comporem seus quadros funcionais (Oliveira; Pagani, 2016).

A partir disso, o trabalho passou a ser visto não mais como um conjunto de tarefas ligadas apenas ao cargo, mas transforma-se no prolongamento direto da competência que o indivíduo lança mão diante de um meio profissional cada vez mais dinâmico e complexo. Esta complexidade faz com que o inesperado se torne parte da rotina (Fleury; Fleury, 2001).

Conscientes da importância de possuir em seu quadro funcional servidores cada vez mais capacitados para lidar com as mudanças no cotidiano das organizações e, conseqüentemente, com a complexidade citada acima, a Administração Pública brasileira instituiu em 2019 o Decreto nº 9.991, que trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP, no âmbito da administração pública federal. O Art. 1º do Decreto traz em sua redação a necessidade de promoção e o desenvolvimento dos servidores nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2019).

Em relação à discussão sobre o desenvolvimento de pessoas no serviço público é importante frisar que o debate não iniciou em 2019, visto que o Decreto nº 9.991 do referido ano veio para revogar o já existente Decreto nº 5.707/2006, que dispunha de maneiras para a instauração de uma administração pública gerencial já voltada para competências, dando destaque para o desenvolvimento permanente dos servidores, com intuito de qualificar o trabalho prestado à sociedade.

Na busca por indivíduos cada vez mais capacitados, adaptáveis e proativos, sabe-se que um dos principais objetivos, mesmo em se tratando do setor público, é fomentar certo nível de competitividade no ambiente de trabalho, pois, quanto mais um servidor sentir-se aguçado, maiores serão as chances de entrega de resultados satisfatórios para a organização e para a sociedade. Sendo assim, de acordo com Fogari e Teixeira (2012) a parte de pessoal passou a ser vista como investimento, como algo que agrega valor:

O sucesso das organizações depende das mentes que as compõem. Mentes que se aperfeiçoam, qualificam-se e se desenvolvem continuamente para acompanhar a rapidez das mudanças de mercado e o desenvolvimento tecnológico (Fogari; Teixeira, 2012, p. 1).

Após este panorama que vai desde o olhar para as competências do indivíduo até a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), Hondeghe *et al.* (2006) trazem as origens da ideia de noção de gestão por competências (GPC). Os autores mostram que a noção de GPC surgiu primeiramente no setor privado nos Estados Unidos e no Reino Unido nos anos de 1980. Eles acrescentam:

Tratava-se de uma resposta aos desafios colocados pelas mudanças econômicas ligadas à globalização, à crescente concorrência internacional e às mudanças tecnológicas. Em primeiro lugar, tentou-se aumentar o nível de desempenho dos sistemas educativos, pois, acreditava-se, eles tinham sido incapazes de responder às demandas do mercado de trabalho ou de dotar os jovens de um saber adequado e de capacidade de encontrar um emprego e ocupá-lo com sucesso; os sistemas educativos em questão, sob essa perspectiva, não serviam, portanto, nem à indústria, nem aos jovens. Em segundo lugar, debruçou-se sobre a força de trabalho e a falta de qualificação: o Reino Unido introduziu um sistema, conduzido pela própria indústria, destinado a estabelecer os critérios de desempenho para cada um de seus setores (*National Vocational Qualification*); os Estados Unidos seguiram o exemplo britânico estabelecendo um sistema similar em 1994 (*National Skills Standards Board*) (Hondeghe *et al.*, 2006, p. 242).

Até aqui foram apresentados argumentos que mostram a necessidade de se apostar na qualificação dos sujeitos que atuam no setor público, visto que o lócus desta pesquisa é uma Instituição Federal de Ensino Superior, a Universidade Federal de Pelotas (UFPel), uma instituição educacional pública, gratuita e integrante da Administração Federal Indireta, localizada no município de Pelotas, Estado do Rio Grande do Sul, dividida em seis *campi* distribuídos da seguinte forma: campus Porto, campus Capão do Leão, campus Anglo, campus Norte, campus Saúde/Fragata e campus Centro.

Hoje, de acordo com os dados institucionais, a universidade possui 1.209 servidores técnico administrativos em educação em atividade. Destes, 10 ocupam o cargo de Secretário Executivo (SE), sujeitos que farão parte desta pesquisa (UFPel, 2023).

O ato de secretariar exige do profissional envolvimento com as rotinas da organização da qual ele faz parte, de modo a estar em sintonia com os objetivos e valores daquele local. Também é esperado deste profissional, atitude dinâmica e proativa, que proporcionem resultados satisfatórios para a administração pública, de maneira a facilitar a instituição de uma nova cultura dentro das IES públicas (Custódio *et al.*, 2008). Sobre as mudanças no perfil dos profissionais, não foi diferente em relação aos secretários no decorrer do tempo. Analisando ainda a primeira metade do século XX, é possível identificar que mudanças com relação à atuação do profissional de secretariado já vinham ocorrendo, como relata Lima (2020):

Após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), a indústria brasileira ganhou grande impulso com a chegada das empresas multinacionais. Diante desse cenário, o perfil profissional do Secretário Executivo foi sendo moldado pelas mudanças exigidas por esse mercado de trabalho e adaptou-se a elas. O Secretário passou a ocupar diversos setores, tanto no meio industrial quanto no educacional. Chegando, assim, ao âmbito das universidades públicas com a denominação de Secretário Executivo (Lima, 2020, p. 232-239).

O exercício da profissão de secretário é amparado pela Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985 que permite o exercício da profissão a secretários com formação em nível superior em secretariado executivo (SE), pessoas com curso técnico de secretariado ou profissionais que comprovem experiência de pelo menos

36 meses em relação às atribuições mencionadas no artigo 5º da referida Lei (Brasil, 1985).

Referente ao exercício profissional e até mesmo às atribuições do profissional de secretariado, é importante que o servidor esteja preparado para assumir responsabilidades, solucionar conflitos, ter a capacidade de ouvir e perguntar, além de conseguir separar fatos de opiniões. Outra capacidade necessária ao Secretário Executivo é saber organizar de forma produtiva o relacionamento entre os setores de trabalho (Lima, 2020).

Diferente do que ocorreu a partir da instituição dos Decretos nº 5.707/2006 e depois 9.991/2019, com a implementação do PNPD, até o início do século XXI os técnico administrativos em educação (TAEs) das universidades não tinham muitas perspectivas em relação a sua qualificação, pois as Instituições de Ensino Superior (IES) demonstravam pouca preocupação com o incentivo à qualificação do quadro de servidores (TAEs) a fim de que estes pudessem ser autores da transformação de conhecimento. A situação começa a mudar a partir da implementação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE, instituído pela Lei nº 11.091, em 12 de janeiro de 2005 (Brasil, 2005).

A partir de então, com o respaldo das normas e resoluções estabelecidas pelos órgãos superiores, as IES proporcionaram o aperfeiçoamento dos TAEs através de programas e cursos de capacitação, tornando possível, dessa forma, uma significativa mudança no que se refere aos serviços prestados pelas IES à sociedade como um todo. Em meio a tudo isso, a tecnologia vinha avançando e fazendo com que o profissional de secretariado buscasse cada vez mais o aperfeiçoamento e a interação com as novas tecnologias a fim de oferecer à instituição um desempenho mais dinâmico e proativo, diferente daquele profissional da metade do século XX.

Diante disso, quando as pessoas passam a ser encaradas como parte fundamental para o sucesso das organizações, torna-se indiscutível que estes profissionais necessitam ser melhor capacitados para lidarem com as mudanças advindas a todo instante no setor público (Brandão; Guimarães, 2001).

Essas mudanças no panorama da gestão de pessoas também são inevitáveis nas Instituições Públicas de Ensino Superior. Sendo assim e, tendo como base os argumentos trazidos até então, o tema central deste estudo gira em

torno da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas sob a ótica da Gestão por Competências dentro do serviço público, tendo como lócus a Universidade Federal de Pelotas e, como sujeitos da pesquisa, os servidores ocupantes do cargo de secretariado executivo.

1.2 Problema e objetivos da pesquisa

Perante o exposto, e a fim de servir como guia de pesquisa desta dissertação, emerge a questão central deste trabalho: como o Decreto nº 9.991/2019, que trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, pode contribuir para o melhor aproveitamento do cargo de Secretário Executivo nas Universidades Federais, com base na Gestão por Competências?

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a contribuição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no aproveitamento das competências dos servidores técnico-administrativos em educação, que exercem o cargo de Secretário Executivo na Universidade Federal de Pelotas.

Como objetivos específicos destacam-se:

- Identificar as políticas de gestão de pessoas relacionadas ao Decreto 9.991/2019 (PNDP) para o cargo de Secretário Executivo no âmbito da UFPel;
- Verificar a percepção dos Secretários Executivos sobre o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) em relação às suas atividades na UFPel;
- Investigar as atribuições inerentes ao cargo de Secretário Executivo, de acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) nº 2523-05;
- Propor um guia que auxilie na movimentação e no desenvolvimento dos servidores ocupantes do cargo de Secretário Executivo, tendo como foco o atendimento à PNDP e com base na Gestão por Competências.

1.3 Justificativa da pesquisa

A escolha do tema deste trabalho justifica-se pela necessidade cada vez maior de se pensar a administração pública, mais especificamente as organizações públicas de ensino superior, como parte integrante das mudanças que vem ocorrendo no setor público. A ele não cabe mais a tradicional ideia de se realizar

sempre os mesmos processos, com as mesmas rotinas de outros tempos. O mundo globalizado pede profissionais cada vez mais dinâmicos, proativos e capacitados para atuarem com excelência na sua função.

Além disso, é preciso destacar que a discussão sobre o tema GPC nas instituições federais de ensino superior iniciou há pouco tempo, o que abre uma gama de possibilidades de estudo a propósito do assunto, principalmente quando relacionada à PNPD.

Outro fator que corrobora para a relevância deste estudo é a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas, fazendo com que sejam exigidas cada vez mais novas competências por parte dos colaboradores, tornando, assim, a GPC ainda mais necessária (Brandão; Bahry, 2005).

A escolha dos sujeitos que serão parte deste estudo está atrelada primeiro ao envolvimento do pesquisador com o tema e com os envolvidos, que será de oportuna para o direcionamento desta pesquisa podendo, inclusive, servir como norte para a implementação de uma ferramenta que se utilize da Gestão por Competências alinhada ao que preconiza o Decreto nº 9.991/2019 a respeito do desenvolvimento de pessoas.

Ademais, dentro das IES o profissional Secretário Executivo (SE) tem sua atuação mais focada em atribuições de nível técnico, gerenciamento e de assessoramento às gestões da organização em questão (Leal *et al.*, 2018). De maneira a corroborar essa ideia, mas mostrar ainda mais sobre as possibilidades na área, Nonato Júnior (2009) já dizia que a área relativa ao secretariado não fica restrita a estudos técnicos, mas também proporciona formação para pesquisa, gestão informacional e tecnológica, pesquisas interdisciplinares sobre práticas de assessoria, possibilidade de docência em nível técnico e superior, consultorias na área, estudos de linguística com base no secretariado, gestão de setores e vasta cultura geral, o que também justifica a escolha dos sujeitos Secretários Executivos como personagens principais deste estudo.

Azih Nonye, em sua obra “Capacitação em tecnologia de escritório moderna: um imperativo para uma produtividade eficaz de secretariado”, já abordou a questão da importância dos secretários e de suas capacitações em tecnologias de escritório mais modernas, o que também corrobora a necessidade de se investigar as capacitações oferecidas a estes sujeitos na instituição e seu papel na UFPel.

Por fim, o tema desta dissertação foi escolhido pelo pesquisador por se tratar de um cargo ocupado por ele na Instituição e, portanto, objeto de observação prática diária, o que aguça a busca por levantamentos de resultados e a proposição de um produto técnico/tecnológico como um guia, por exemplo, que possa contribuir não apenas para os processos de movimentação dos servidores, mas também com foco em seu desenvolvimento dentro da Universidade Federal de Pelotas.

1.4 Estrutura do projeto de dissertação

Esta dissertação foi estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo, introdução, são apresentados o tema e sua contextualização, seguidos do problema, dos objetivos traçados para a pesquisa e da justificativa para sua realização.

No segundo capítulo, composto pelo Referencial Teórico, é realizada uma revisão da literatura sobre os principais temas que envolvem a pesquisa, a saber, a Gestão por Competências com enfoque no Decreto nº 9.991/2019, além da contextualização do cargo de secretariado executivo dentro das Instituições de Ensino Superior.

O terceiro capítulo, Procedimentos Metodológicos, traz a caracterização da pesquisa, a fonte, coleta e tratamento dos dados, a operacionalização da pesquisa, bem como o pressuposto teórico.

No quarto capítulo são realizadas as análises e discussões a propósito dos dados primários e secundários coletados na pesquisa de campo. Nesse momento são transcritos trechos das respostas fornecidas pelos sujeitos da pesquisa, sendo discutidos e analisados à luz das teorias levantadas no referencial teórico deste estudo.

Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais da pesquisa, de maneira a fornecer a conclusão deste trabalho, mas abrindo margem para que novas pesquisas sejam realizadas sobre o tema.

2 Referencial teórico e normativo

Neste capítulo será apresentado o Decreto nº 9.991/2019, além da legislação pertinente à carreira dos servidores públicos, mais especificamente do cargo de Secretário Executivo (SE) e seu papel nas Instituições Públicas de Ensino Superior. Será abordada também a Gestão por Competências no contexto do serviço público e a relevância de sua aplicabilidade.

2.1 Desenvolvimento de pessoas no Brasil

O desenvolvimento de pessoas dentro da administração pública é assunto de suma importância e está ligado aos objetivos e metas de uma organização, o desempenho e a maneira adequada para alcançar tais objetivos (Moura *et al.*, 2020). Nesta linha de pensamento, o conceito de gestão estratégica de acordo com Schikmann (2010), fala sobre a gestão estratégica ser coerente com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

De forma a dar continuidade a este raciocínio, Rodrigues *et al.* (2020) acrescenta:

A capacitação dos servidores técnicos administrativos de uma Universidade Federal se torna estratégica em um contexto de profundas mudanças estruturais e políticas, em um contexto de contenção de gastos públicos, em um contexto de alta rotatividade e envelhecimento do corpo funcional (Rodrigues *et al.*, 2020, p. 281).

Antes de avançar sobre o Decreto 9.991 de 2019, parte importante neste estudo, é interessante trazer um pouco da evolução histórica da legislação com relação ao desenvolvimento de pessoas na administração pública.

Em 16 de julho de 1934 a Constituição Federal trouxe o artigo 170 que dispunha sobre a investidura dos servidores públicos em seus cargos através de concurso público e exames de sanidade mental. Em seguida, a Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936, começa a estabelecer outras providências e realinha os vencimentos e os quadros do funcionalismo público civil da União.

O Decreto-Lei n.º 5.937, de 28 de outubro de 1943, cria o Conselho de Administração de Pessoal (CAP), órgão que fazia parte do sistema de pessoal e atuaria junto ao Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). No art.

2º, o Decreto-Lei referido anteriormente tinha a seguinte redação: “O CAP. tem por finalidade promover melhor coordenação e maior eficiência dos órgãos interessados na administração de pessoal do Serviço Civil Federal” (Brasil, 1943).

Já a respeito do Decreto-Lei nº 200 de 1967, Moura *et al.* (2020) acrescenta:

Dispõe sobre a organização da administração federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências, trouxe em seu art. 94 que o Poder Executivo promoverá a revisão da legislação e das normas regulamentares relativas ao pessoal do serviço público civil com o objetivo de ajustá-las a determinados princípios. Por fim, a Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais traz a licença para capacitação. Essa licença é concedida ao servidor, no interesse da administração, pelo prazo de até 3 (três) meses, após cada quinquênio de efetivo exercício, para participar de programas de desenvolvimento profissional, sem prejuízo da remuneração do cargo (Moura *et al.*, 2020, p. 21-29).

Diante do exposto e a fim de maior aprofundamento a respeito da PNDP, a seguir serão trazidas as mudanças e a maneira como a chegada do Decreto nº 9.991/2019, impactou o serviço público.

2.1.1 Decreto 9.991/2019

O Decreto nº 9.991/2019 dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990 quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento (Brasil, 2019a). Em seu Artigo 1º, o decreto apresenta a seguinte redação:

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2019ª).

Para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, da qual trata o Decreto, institui-se em 11 de setembro de 2019 a Instrução Normativa nº 201 que dispunha sobre os critérios, procedimentos específicos, prazos e as orientações a serem seguidas pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Brasil, 2019b).

De acordo com Moura *et al.* (2020), o Plano de Desenvolvimento de Pessoas precisa:

descrever se a ação de desenvolvimento é ou não considerada transversal, a competência ligada à necessidade de desenvolvimento descrita, a previsão do quantitativo de servidores para cada ação de desenvolvimento descrita e suas unidades de atuação, a(s) unidade(s) da federação onde estão lotados os servidores que compõe o público-alvo previsto, o enfoque da ação de desenvolvimento a ser realizada para atender à necessidade descrita, se a ação de desenvolvimento tem relação com algum Sistema Estruturante do Poder Executivo Federal, o tipo de aprendizagem e sua especificação, a modalidade, o título da ação de desenvolvimento e a carga horária total individual prevista junto com o ano previsto para o término da ação, se a ação é gratuita e se pode ser atendida por Escola de Governo ou unidade equivalente do órgão ou entidade do servidor, como também outras informações que o órgão ou entidade julgar pertinentes (Moura *et al.*, 2020, p. 22-29).

No Decreto nº 9.991/2019, os incisos I e V do Artigo 3º trazem a seguinte redação: “I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade; V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade”. A partir da leitura desses dois trechos, é possível perceber em ambos o foco na preparação profissional dos servidores e, analisando um a um, nota-se que no primeiro se faz necessário o desenvolvimento do profissional de acordo com a necessidade do órgão ao qual ele está ligado. Já no inciso V, nota-se a prioridade em qualificar o servidor não apenas para as necessidades internas da organização, mas para o entorno, mantendo em seu quadro de pessoal indivíduos capacitados para lidar com as mudanças advindas com o tempo, necessidades que tem sido trazidas até então por diferentes autores neste estudo.

Cabe pontuar que a publicação desse Decreto, visto como uma novidade, causou apreensão para boa parte dos servidores públicos federais, além de preocupação em relação ao desenvolvimento do servidor público, questão primordial para a atuação em equipe e melhoria do desempenho dos colaboradores das organizações públicas (Moura *et al.*, 2020).

Diante do que foi apresentado, vale ressaltar que, conforme abordado na introdução deste estudo, o Decreto nº 9.991/2019 não inaugurou a discussão sobre o desenvolvimento de pessoas, mas sim revogou o então Decreto nº 5.707/2006, que já tratava do assunto, contendo as políticas e diretrizes para a gestão de

pessoas e dando enfoque à gestão por competências dentro do serviço público federal (Brasil, 2006).

Sobre a elaboração, implementação e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), Moura *et al.* (2020) traz o seguinte:

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas deve ser elaborado anualmente por cada órgão e entidade integrante do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal para o exercício seguinte, com a finalidade de elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução de seus objetivos institucionais. Ele deverá alinhar as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão ou da entidade; estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento; atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras; nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência; preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade; preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo; ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores; acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional; gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento; monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento (Moura *et al.*, 2020, p. 22-29).

Com base no que foi trazido até então sobre a implementação e responsabilidade em relação ao PDP, observa-se a importância do setor de recursos humanos da organização no suporte à autoridade máxima da IES, não apenas na gestão de riscos de ações de desenvolvimento previstas, mas na própria gestão do desenvolvimento de seus servidores.

2.2 Gestão por competências no serviço público

O termo “competências” pode ser entendido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que explicam o alto empenho dos indivíduos, estando a inteligência e a personalidade das pessoas ligadas aos melhores desempenhos (Fleury; Fleury, 2001).

Já em relação à noção de Gestão por Competências (GPC), estudos voltados para a área de gestão de recursos humanos mostram que ela é bastante difundida. Pontes (2015) já dizia que as organizações precisam desenvolver cada vez mais um sistema de gestão que proporcione o aperfeiçoamento e a satisfação

dos colaboradores, mas as pessoas precisam aprimorar seus métodos e técnicas para que sirvam de ferramentas para o ajuste de suas competências individuais aos valores e competências da organização.

As palavras competição e competência, se tomadas a partir da semântica, são semelhantes. Na esfera pública a questão da concorrência não é tão evidente quanto na privada, mas ainda assim ela é observada através dos recrutamentos, acesso a recursos e até busca por melhores resultados. Isto posto, explica-se o interesse cada vez maior das instituições públicas pela gestão por competências (Hondeghe *et al.*, 2006).

O modelo de Gestão por Competências (GPC), no serviço público, caracteriza-se por ser menos funcionalista e, por sua vez, trata das competências de maneira a obter sucesso quanto à eficiência, eficácia e efetividade, objetivos fundamentais para se instituir políticas públicas, por exemplo (Souza, 2004), questões que convergem com o que é apresentado no Decreto nº 9.991/2019 quando fala do desenvolvimento de pessoas a fim de obter excelência na consecução das atividades inerentes a seu cargo (Brasil, 2019).

Conforme já exposto, anterior à instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), em 23 de fevereiro de 2006 foi publicado pelo Governo Federal o Decreto nº 5.707, que trazia as diretrizes relacionadas ao desenvolvimento de pessoas e, já neste documento, havia destaque para a gestão por competências (GPC) servindo como suporte para a gestão de pessoas (GP) no serviço público federal (Brasil, 2006). Esse Decreto apresentava a conceituação de GPC da seguinte maneira:

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, p. 1).

A partir deste trecho é possível identificar um alinhamento entre o Decreto de 2006 e o que ocupou seu lugar em 2019. Este último acrescenta diversas alterações em ações de capacitação, que ele cita como ações de desenvolvimento, na licença capacitação e na maneira como ocorrerá o planejamento para estas ações (Marin *et al.*, 2020).

De acordo com Almeida (2022), a tentativa de promoção e o desenvolvimento das competências dos servidores iniciou-se a partir da publicação

do Decreto nº 5.707/2006, já que ele determinava a adoção do modelo da gestão por competências no âmbito de todas as instituições vinculadas ao governo federal, o que se manteve mesmo depois da revogação do referido Decreto e a publicação do outro em 2019.

Sobre o modelo de GPC nas organizações, Capuano (2015) diz o seguinte:

Esse modelo de gestão também apresenta uma característica notável quanto à sua utilidade: ele pode extrapolar os limites epistemológicos da capacitação e do desenvolvimento e subsidiar também as demais etapas do ciclo de gestão de pessoas, oferecendo parâmetros mais técnicos e realistas para o planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, remuneração, avaliação e retribuição por desempenho, promoção, apontamento para cargos de alta gestão e sucessão (Capuano, 2015, p. 373).

Mesmo assim, é preciso ressaltar que a implementação da GPC no serviço público não é tarefa simples, pois, implica uma mudança de cultura organizacional e reflexões a respeito de suas implicações, além da superação de desafios como resistência por parte de gestores e da própria cultura organizacional (Capuano, 2015).

Dessa maneira, a implantação, a prática e a utilização da Gestão por Competências como ferramenta dentro do serviço público é um grande desafio, já que também envolve trocas de governo a cada quatro anos e todas as questões políticas que acabam interferindo no processo (Bergue, 2010). Sem contar que soma-se a esta dificuldade de implementação da GPC no setor público a estrutura legal e cultural da administração pública brasileira (Pantoja *et al.*, 2012).

A fim de contribuir com a discussão, anterior ao que está sendo abordado até aqui, entre novembro de 2004 e março de 2005, ocorreu o evento “Gestão por Competências em Organizações de Governo”, organizado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), na qual discutiu-se o tema da GPC no setor público. A partir desse encontro, Pires *et al.* (2005) resumiram algumas experiências/dificuldades em relação à implementação da GPC por parte de organizações que estiveram no evento, tais como: limitações de ordem legal relacionadas ao recrutamento por concursos públicos; a falta de metodologias para o mapeamento das competências organizacionais e a identificação das competências dos servidores; progressão funcional baseada apenas em tempos de serviço e não em avaliações de competências e desempenho de funções, etc.

Alinhado às ideias expostas até aqui sobre os obstáculos da utilização da ferramenta GPC no serviço público, para Silva e Mello (2013):

Diante da legislação vigente, observa-se a importância da etapa de sensibilização no processo de implantação do modelo junto aos servidores. Além disso, é preciso deixar claro que a implantação da gestão de competências não implica no processo de avaliação de desempenho (Silva; Mello, 2013, p. 116).

Mas mesmo após todas as barreiras a respeito da implementação da GPC no setor público citadas até então, por meio das leituras e discussões que estão sendo apresentadas neste trabalho, percebe-se que o meio organizacional pede cada vez mais profissionais qualificados e com perfil proativo, inclusive tratando-se da esfera pública. Nesta, a realidade é que cada vez mais se requer dos servidores um perfil multifuncional e a posse de conhecimentos técnicos aliados a habilidades e atitudes condizentes com os cargos ou funções a serem ocupadas (Vargas, 2012).

Para Pires *et al.* (2005), a fim de alcançar resultados satisfatórios com relação às mudanças necessárias na GP, foi preciso buscar nas ideias postas em prática na iniciativa privada para encarar esta tarefa bastante desafiadora para o serviço público.

Dentro das organizações públicas o modelo da Gestão por Competências é cada vez mais pertinente. Ele demonstra que a atitude dos servidores é ponto crucial na GP, juntamente com os conhecimentos e habilidades de cada um (Vargas; Cagol, 2012). Os autores somam a essa ideia o seguinte:

Este processo prevê que as competências individuais intrínsecas ao ser humano sejam consideradas como diferencial competitivo, agregando a organização pública ponto positivo no alcance de suas metas, quando for o caso, ou no desenvolvimento das atividades inerentes as suas propostas de trabalho que visa contemplar as necessidades de prestação de serviço público de qualidade para os clientes/população (Vargas; Cagol, 2012, p. 10).

A partir do destaque dado ao servidor e ao desenvolvimento de atividades inerentes às propostas de trabalho da organização, ideia que conversa com o texto do Decreto nº 9.991/2019, a seguir será abordado o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).

2.3 Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE)

A 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.

O PCCTAE traz diretrizes aos servidores públicos com relação à carreira e é composto por cinco níveis de classificação, ordenados de acordo com as letras A, B, C, D e E, sendo o nível E referente aos cargos de nível superior. Os cargos são classificados “a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições” (Lei nº 11.091, 2005).

Levando em consideração que os cargos que fazem parte deste estudo estão lotados em instituições federais de ensino superior, antes da continuidade das considerações sobre o PCCTAE, cabe o destaque a alguns fundamentos da gestão universitária.

A partir da década de sessenta, as universidades, principalmente as públicas, têm passado por um processo de transformação procurando não apenas observar, mas adequar-se aos novos cenários sociais, políticos e econômicos do país. Fica cada vez mais evidente que, para chegar a nível de excelência, as organizações precisam desvincular-se do modelo tradicional, pois, apenas uma mudança na estrutura das instituições pode fazê-las cortar o cordão que as liga aos velhos e engessados modelos (Sampaio; Laniado, 2009).

Comumente observava-se as instituições de ensino procurando adequar-se a modelos de organizações públicas e, muitas vezes, privadas. Mas, a fim de alcançarem uma maneira de fazer gestão mais alinhada a seus objetivos, precisam pensar nas peculiaridades das instituições de ensino. Com o intuito de efetivarem seus objetivos, notadamente múltiplos e ao mesmo tempo específicos, as universidades constituem-se em organizações complexas (Grillo, 1996).

O que acentua essa complexidade são as questões que fazem parte do que é a IES, muitas vezes com a presença de forte individualismo somado a práticas ultrapassadas de gestão, tornando a universidade uma ameaça a si mesma. A partir de então faz-se necessário um modelo de gestão adequado a fim de incentivar o

potencial criativo presente neste tipo de organização, lembrando que através de seus fins que são educação, conhecimento e ciência, o mundo social conseguirá a transformação (Sampaio; Laniado, 2009).

Voltando à gestão de pessoas e ao plano de carreira dos servidores das Instituições de Ensino Superior, observa-se que ele estrutura a carreira e os cargos dos TAEs pertencentes ao quadro das IFES, que devem obedecer às seguintes diretrizes:

Art. 3º A gestão das cargas do Plano de Carreira observará os seguintes princípios e diretrizes: I - natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino; II - processos de dinâmica de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração, e as competências específicas correspondentes; 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 carga 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, realizado mediante critérios decorrentes dos objetivos meta 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 conforme normas específicas (Lei nº 11.091, 2005).

Dessa forma, o PCCTAE estipulou diversas normas para a gestão dos TAEs no que tange as suas carreiras dentro das IFES. A instituição de “programas de capacitação e a vinculação ao planejamento estratégico das IFEs buscam promover o desenvolvimento dos servidores TAEs e alinhá-los ao que busca a instituição como um todo” (Schmitz Junior, 2015, p. 46).

Como dito no início desta seção, o PCCTAE classificou as carreiras em cinco níveis, A, B, C, D e E. A fim de incentivar a participação de candidatos qualificados nos concursos públicos e o aperfeiçoamento dos servidores já atuantes na carreira, o PCCTAE criou o Incentivo à Qualificação (Schmitz Junior, 2015). O incentivo à qualificação – instituído pelo Decreto nº 5.824 (Brasil, 2006a) – é um percentual pago sobre o vencimento básico ao servidor que apresenta titulação superior à mínima exigida para o cargo, levando-se em consideração o ambiente onde as funções são exercidas (Brasil, 2006a). Os percentuais constantes na Tabela 1, são os constantes no Anexo I do Decreto nº 5.824 (Brasil, 2006a):

Tabela 1 - Percentuais do Incentivo à Qualificação

Nível de Classificação	Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo	Percentuais de incentivo	
		Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
A	Ensino fundamental completo	10%	-
	Ensino médio completo	15%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo ou título de educação formal de maior grau	20%	10%
B	Ensino Fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	10%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	15%	10%
	Curso de graduação completo	20%	15%
C	Ensino Fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	8%	-
	Ensino médio com curso técnico completo	10%	5%
	Curso de graduação completo	15%	10%
	Especialização, superior ou igual a 360h	20%	15%
D	Ensino médio completo	8%	-
	Curso de graduação completo	10%	5%
	Especialização, superior ou igual a 360h	15%	10%
	Mestrado ou título de educação formal de maior grau	20%	15%
E	Especialização, superior ou igual a 360h	10%	5%
	Mestrado	15%	10%
	Doutorado	20%	15%

Fonte: Brasil, 2006a.

O incentivo financeiro dado aos servidores para o alcance de titulação maior do que a exigida para ingresso no cargo foi a garantia para os excelentes resultados quanto às capacidades do quadro funcional das IFES (Schmitz Junior, 2015). De maneira prática, os valores mencionados acima entraram em vigor em 01 de janeiro de 2006 e foram alterados pela Lei nº 12.772 (Brasil, 2012) passando a figurar, a partir de 1º de janeiro de 2013, o exposto nas tabelas abaixo: Tabela 2A (até 31 de dezembro de 2012) e Tabela 2B (a partir de 1º de janeiro de 2013), ambos incluídos pela Lei nº 12.772, de 2012.

Tabela 2A - Percentuais do Incentivo à Qualificação alterados pela Lei nº 12.772/2012 (até 31 de dezembro de 2012)

Nível de Classificação	Nível de escolaridade superior formal ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Percentuais de incentivo	
		Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
A	Ensino fundamental completo	10%	-
	Ensino médio completo	15%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo ou título de educação formal de maior grau	20%	10%
B	Ensino fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	10%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	15%	10%
	Curso de graduação completo	20%	15%
C	Ensino fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	8%	-
	Ensino médio com curso técnico completo	10%	5%
	Curso de graduação completo	15%	10%
	Especialização, superior ou igual a 360 h	27%	20%
D	Ensino médio completo	8%	-
	Curso de graduação completo	10%	5%
	Especialização, superior ou igual a 360h	27%	20%
	Mestrado ou título de educação formal de maior grau	52%	35%
E	Especialização, superior ou igual a 360 h	27%	20%
	Mestrado	52%	35%
	Doutorado	75%	50%

Fonte: Brasil, 2012.

Tabela 2B - Percentuais do Incentivo à Qualificação alterados pela Lei nº 12.772/2012 (a partir de 1º de janeiro de 2013)

Nível de escolaridade superior formal ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: Brasil, 2012.

Dessa maneira, com os reajustes tendo praticamente dobrado em determinadas situações, houve um aumento considerável pelos servidores na busca por capacitação formal. Com a Lei nº 12.772 (Brasil, 2012), cargos de nível fundamental e médio também passaram a receber incentivos de Mestrado e Doutorado, o que tornou mais propensa a busca por qualificação e, conseqüentemente, maior contribuição do colaborador com a organização pública (Schmitz Junior, 2015).

2.4 O papel do Secretário Executivo na IES

A profissão de secretariado teve sua regulamentação sancionada em 1978, quando foi criada a atividade de secretário, isso por meio da Lei nº 6.556/1978. Já em 1985, promulgou-se a Lei nº 7.377 que dispõe sobre a profissão de secretário e a divide de duas maneiras: SE (nível superior) e técnico em secretariado (nível técnico).

A Lei nº 7.377 entrou em vigor no dia 30 de setembro de 1985 com o seguinte texto para os incisos I e II do art. 2º, para o art. 3º, para o inciso VI do art. 4º e para o parágrafo único do art. 6º:

I - 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; 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; II - Técnico em Secretariado: a) o profissional portador de certificado de conclusão de curso de Secretariado, em nível de 2º grau; b) o portador de certificado de conclusão do 2º grau que, na data 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. 5º desta Lei. Art. 3º É assegurado o direito ao exercício da profissão aos que, embora não habilitados nos termos do artigo anterior, contém pelo menos cinco anos ininterruptos ou dez anos intercalados de exercício de atividades próprias de secretaria, na data da vigência desta Lei. Parágrafo único - No caso dos profissionais incluídos no art. 3º, a prova da atuação será feita por meio de anotações na Carteira de Trabalho e Previdência Social e através de declarações das empresas nas quais os profissionais tenham desenvolvido suas respectivas atividades, discriminando as atribuições a serem confrontadas com os elencos especificados nos arts. 4º e 5º (Brasil, 1985).

Posteriormente, entrou em vigor a Lei nº 9.261 de 10 de janeiro de 1996, que 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 anterior, que dispõe sobre o exercício da profissão de secretário. A principal alteração trazida em 1996 foi que para o exercício das atividades de SE fosse exigida a formação em nível superior, assegurando assim os direitos fundamentais para os servidores no meio trabalhista, tornando legítimas e legais todas as virtudes e faculdades normativas, incluindo a validação do cargo de Secretário Executivo (Nascimento, 2017).

De acordo com a lei que regulamenta o PPCTAE, o requisito para ingresso no cargo de SE é “Curso Superior em Letras ou Secretariado [sic] Executivo Bilíngue” (Lei nº 11.091, 2005), com a descrição anexa ao Ofício nº 015/2005/Coordenação Geral de Gestão de Pessoas/Subsecretaria de Assuntos Administrativos/Secretaria Executiva/Ministério da Educação e Cultura [MEC]. Nesse documento consta que o cargo pertence ao nível de classificação E, sob a Classificação de Brasileira de Ocupações (CBO) nº 2523-05.

De acordo com o Ofício em questão, a descrição sumária do cargo de secretariado executivo é a seguinte:

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, 2005).

Diante do exposto, é pertinente a contextualização da função do secretário dentro das instituições de ensino superior em meio às mudanças advindas da modernização dos processos administrativos. Custódio *et al.* (2008), em sua obra “O profissional de secretariado na gestão pública: um estudo de caso na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará (UFC)” destaca:

A instituição pública, assim como a particular, exige dos profissionais secretários maior qualificação e disposição para enfrentar os desafios com os quais separa em meio à modernização administrativa. [...] Nessa perspectiva, surge o seguinte questionamento: Qual é o papel do profissional de secretariado inserido nas Instituições Públicas de Ensino Superior, especialmente, na Universidade Federal do Ceará? (Custódio *et al.*, 2008, p. 2).

Em se tratando da Universidade Federal de Pelotas, hoje seu quadro funcional conta com 10 secretários executivos em atividade, dentre eles o autor desta pesquisa. A partir disso e sabendo das qualificações e atribuições referentes ao cargo em questão, tornou-se ainda mais relevante o levantamento realizado até aqui neste estudo e a pesquisa que seguirá adiante.

De forma a trazer uma ideia do quantitativo de SE atuantes nas IFES, no segundo semestre de 2016 o número chegava a 1.738, sendo que 1.690 estavam nas universidades e 48 nos institutos federais (Souza, 2017), o que mostra uma quantidade significativa de servidores com as mais diversas responsabilidades na área.

Estudos demonstram o domínio do Secretário Executivo em praticamente todos os setores dentro da hierarquia universitária, tais como Gabinetes de Reitorias e Pró-Reitorias (também nas secretarias e assessorias das mesmas), Direções e Coordenações de *Campi* e Centros de Ensinos (podem ser Institutos e Núcleos), Coordenações de Programas de Pós-Graduação/Cursos/Ensino, somadas a atuações em outros setores da organização (Souza, 2017; Leal; Souza; Moreira, 2018).

Diante de tudo que foi visto da contribuição do profissional de SE para as organizações públicas, ainda pode-se destacar o alinhamento de competências secretariais específicas à Gestão por Competências (Leal; Souza; Moreira, 2018)

que, no caso dos secretários, podem ser classificadas em dois grupos: competências técnicas e comportamentais (Leal; Dalmau, 2014).

Com relação às competências técnicas do Secretário Executivo nas IFES pode-se nomear: conhecimento dos trâmites, das rotinas administrativas e das normas da organização; domínio do padrão culto da língua portuguesa; elaboração de documentos de forma ágil e contendo textos claros e objetivos; utilização de recursos e softwares disponíveis para administrar dados e informações, além da capacidade de planejar as rotinas e atividades do setor em que atua (Leal, 2014; Leal; Souza; Moreira, 2018).

Já sobre as competências comportamentais destacam-se: responsabilidade; capacidade de adaptação; ética profissional e discrição; predisposição; capacidade de comunicação entre diferentes níveis de hierarquia; bom relacionamento interpessoal; equilíbrio emocional para lidar com situações de conflito e capacidade de trabalho sob pressão; capacidade de administração de equipes de trabalho; capacidade para delegar atividades; boa administração do tempo; raciocínio lógico; bom senso e autonomia para tomar decisões (Leal, 2014; Leal; Souza; Moreira, 2018).

Apesar de tudo que foi estudado até então sobre o cargo de Secretário Executivo (SE), em 9 de janeiro de 2018 passou a vigorar o Decreto nº 9.262 que, em sua redação, “extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica” (Brasil, 2018), dentre eles, o de Secretário Executivo. A partir de então, as universidades e institutos federais passaram a não repor os profissionais de secretariado quando em situações de aposentadorias, redistribuições, exonerações ou falecimento, em função de não haver mais a vaga para provimento por concurso público.

Em virtude disso, à época, diversas Instituições Públicas de Ensino Superior manifestaram-se a respeito da decisão do então governo Michel Temer, em sua maioria posicionando-se contra a decisão. A Universidade Federal da Paraíba (UFPB), por exemplo, emitiu uma nota que dizia:

Diretamente relacionados a educação federal, serão mais de 4 mil cargos extintos, a maioria de técnico-administrativos das IFES, em diferentes áreas de atuação, demonstrando que o decreto 9.262/18 nada mais é do que uma consequência da Emenda Constitucional 95, que impôs o congelamento dos gastos públicos por 20 anos, e está associado a outra

ação do governo, a terceirização, que implica precarização do trabalho, diminuição do serviço público e queda da sua qualidade (UFPB, 2018).

A partir do que foi exposto e discutido até aqui, esta pesquisa continua e, no próximo capítulo, serão tratados os procedimentos metodológicos e, como parte deles, estão os servidores técnico-administrativos em educação, sujeitos deste estudo.

3 Procedimentos metodológicos

Neste capítulo foram abordadas as etapas da pesquisa, demonstrando o tipo de estudo que será realizado, a abordagem a ser seguida na condução do trabalho, bem como os instrumentos de coleta de dados utilizados. Também foram trazidos os pressupostos da pesquisa, a linha teórica que conduz o estudo, a forma de validação de resultados e sua divulgação.

3.1 Sobre o pressuposto teórico desta pesquisa

Conforme mencionado na introdução, este trabalho tem como questão a ser respondida a maneira como o Decreto nº 9.991/2019, por meio da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, pode contribuir para o melhor aproveitamento do cargo de Secretário Executivo nas Universidades Federais, com base na Gestão por Competências.

Para Dal-Farra e Lopes (2013), quando se fala em pressupostos, cada pesquisador tem a possibilidade de adequar os procedimentos relativos à sua pesquisa de acordo com as necessidades que surgem durante o processo investigativo, desde que respeite os pressupostos intrínsecos aos aspectos qualitativos, no caso deste estudo, que são inerentes a uma coleta de dados qualitativa, para depois realizar a conferência dos resultados de forma coerente.

Sendo assim, este estudo traz como **pressuposto de pesquisa** que a PNDP contribui com a movimentação e o desenvolvimento de servidores no âmbito da Administração Pública. Para tanto, de forma a complementar este processo, foi levada em conta a GPC, com base nas ideias de conhecimento, habilidade e atitude, que não deixam de ser o conjunto de capacidades humanas quando se pensa em competências (Fleury; Fleury, 2001), neste caso, dentro do serviço público.

Em relação ao pesquisador, cabe pontuar a necessidade da elaboração de um plano de pesquisa que dê conta de atender os objetivos da sua investigação, escolhendo, neste caso, a abordagem qualitativa que mais seja adequada e realizar as atividades de maneira a respeitar os pressupostos que estão por trás dos procedimentos de coleta de dados (Dal-Farra; Lopes, 2013).

3.2 Característica da pesquisa e seus sujeitos

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois, traz uma abordagem que pode mexer com aspectos subjetivos e, por utilizar-se de entrevistas com servidores da universidade, para as quais foram dadas respostas permeadas de opiniões que, por vezes, podem ser relacionadas à percepção de cada indivíduo, além de envolver fenômenos sociais e do comportamento humano, características desse tipo de abordagem.

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), pesquisa qualitativa destina-se a investigar configurações da realidade impossíveis de serem quantificadas, focada em compreender e explicar como se dão as relações sociais. Para Theóphilo e Martins (2009), este tipo de pesquisa requer descrição, compreensão, interpretação e análise de informações, fatos, ocorrências e evidências que não podem ser demonstradas através de elementos numéricos.

A partir das informações trazidas até então, é pertinente a abordagem do papel do pesquisador na pesquisa a ser desenvolvida. Isso porque, em se tratando de pesquisa qualitativa, que tem como característica ser de caráter interpretativo, tem-se o pesquisador imerso juntamente com os participantes (Creswell, 2007). Esse tipo de abordagem ressalta um dos principais pressupostos da pesquisa qualitativa que é a subjetividade, exigindo do pesquisador reflexão sobre o seu viés em relação ao tema estudado e cuidado com as questões éticas que estão ligadas a esse trabalho.

A partir do momento em que foi entrevistado determinado grupo de servidores, expondo suas percepções e respostas sobre o tema abordado, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com abordagem descritiva.

De acordo com Bogdan e Biklen (1994), a abordagem descritiva tem o objetivo de descrever as características de um fenômeno ou grupo de indivíduos, sem buscar explicá-las ou predizê-las. Para Gil (2002):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Serão inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistêmica (Gil, 2002, p. 42).

Sendo assim, pode-se identificar que a pesquisa qualitativa com abordagem descritiva busca descrever e entender fenômenos complexos por meio de dados qualitativos, como entrevistas, observação direta e análise de documentos.

Na pesquisa foi utilizada a observação direta, a qual, segundo Poupart *et al.* (2008), é tão relevante que já serviu como instrumento de coleta de dados em momentos que havia falta de dados e de análises empíricas para um determinado grupo, por exemplo. Para os autores ela garante um grau de validade mais elevado em relação a outros métodos, além da possibilidade da captação de novos objetos observáveis, o que a tornou importante para pesquisas em ciências humanas.

O pesquisador em questão atua como servidor na UFPel desde o ano de 2010 e, por ter atuado em setores ligados à temática deste estudo, em função dos(as) secretários(as) terem ingressado em sua maioria através do mesmo concurso público e devido ao número reduzido de ocupantes do mesmo cargo, o pesquisador acaba possuindo acesso mais fácil aos sujeitos da pesquisa.

Sendo assim, os sujeitos da pesquisa são os nove servidores ocupantes do cargo de Secretário Executivo na Universidade Federal de Pelotas, tendo o pesquisador atuado como observador de forma direta.

3.3 Sobre a coleta e análise de dados

A coleta de dados para a pesquisa foi baseada, em um primeiro momento, em dados secundários, através do levantamento de documentações sobre a carreira dos servidores técnico-administrativos em educação, tais como o próprio Plano de Desenvolvimento de Pessoas da UFPel (PDP), o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPel (PDI), passando pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), documentos mencionados no referencial teórico. Esta análise será melhor detalhada na sequência, quando será abordada a operacionalização da pesquisa.

A segunda parte da coleta de dados concentrou-se em dados primários, através de um roteiro de entrevistas semiestruturadas da seguinte maneira: foram entrevistadas individualmente cada uma das sete Secretárias Executivas em atividade na universidade e um membro da equipe da Pró-Reitoria de Gestão de

Pessoas (PROGEP), ligado ao setor de desenvolvimento de pessoal. As perguntas foram diferentes para o grupo das secretárias e para o membro da PROGEP. Aqui cabe ressaltar que dos(as) 10 Secretários(as) Executivos(as) foram entrevistadas sete mulheres, pois, uma está em Licença para Tratar de Interesses Particulares até a data de 13 de outubro de 2025. A outra encontra-se em exercício provisório na Universidade Federal de Santa Catarina, por tempo indeterminado, desde 2019, além do pesquisador, que não fez parte do estudo na condição de sujeito.

A servidora da PROGEP, ligada à Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal (CDP), respondeu a questões relacionadas às políticas de desenvolvimento de pessoal que vem sendo postas em prática na UFPel e, em especial, relacionadas ao cargo de secretário executivo (Apêndice A).

Com as servidoras secretárias, foi realizada uma entrevista semiestruturada em ambiente de sua escolha, preservando a identidade de cada participante, mas trazendo suas respostas para dentro do trabalho através de transcrições (Apêndice B).

Para tanto, torna-se pertinente abordar o que é esta ferramenta comumente utilizada em pesquisas com abordagem qualitativa. Fraser e Godim (2004, p. 139) dizem que uma entrevista é uma “[...] forma de interação social que valoriza o uso da palavra, símbolo e signo privilegiados das relações humanas, por meio da qual os atores sociais constroem e procuram dar sentido à realidade que os cerca”.

As entrevistas foram realizadas nas dependências da universidade, no período de julho a agosto de 2023, e todas as sete Secretárias Executivas foram consultadas e informadas sobre o teor da pesquisa e dispuseram-se a colaborar.

Em relação à preservação da identidade dos sujeitos, cabe reforçar que nenhuma respondente foi identificada e foram nomeadas como SE1, SE2 e assim sucessivamente. Já a representante da PROGEP foi definida com esta mesma sigla da Pró-Reitoria.

A escolha da entrevista semiestruturada se deu em função de ser possível que o entrevistador faça uso de um roteiro, mas de forma mais flexível para que os entrevistados possam discorrer de forma mais subjetiva sobre o tema colocado (Lüdke; André, 2004).

Isto posto, foi seguido um roteiro com perguntas ou tópicos, sempre voltado para o tema central da pesquisa. Para Belei *et al.*, (2008):

Um bom entrevistador é aquele que sabe ouvir, mas ouvir de forma ativa, demonstrando ao entrevistado que está interessado em sua fala, em suas emoções, realizando novos questionamentos, confirmando com gestos que o ouve atentamente e que quer compreender suas palavras, mas sem influenciar seu discurso. Ele aprofunda o relato do participante e mostra atenção sobre detalhes importantes (Belei *et al.*, 2008, p. 190).

O quadro 1 apresenta a operacionalização da pesquisa, destacando os objetivos do estudo e a relação com a fonte e os instrumentos de coleta dos dados.

Quadro 1 - Operacionalização da Pesquisa

Objetivos Específicos	Questões do Roteiro de Entrevista / Instrumentos Utilizados	Referências/ Temas
<p>Identificar as políticas de gestão de pessoas relacionadas ao Decreto 9.991/2019 (PNDP) para o cargo de secretário executivo no âmbito da UFPel</p>	<p>Análise do levantamento de necessidades de capacitação e da programação de ações internas de capacitação promovidas pela PROGEP</p> <p>À PROGEP: quais os programas de qualificação voltados para o aperfeiçoamento do SE existem no PDP da Instituição?</p> <p>À SE: você tem algum conhecimento sobre o Decreto 9.991/2019?</p>	<p>Decreto nº 9.991/2019</p>
<p>Verificar a percepção dos SE sobre o Plano de Desenvolvimento de Pessoas em relação às suas atividades na UFPel</p>	<p>Busca no PDP e no PDI pelos objetivos e diretrizes para o desenvolvimento dos servidores da UFPel.</p> <p>À PROGEP: o PDP da UFPel está sendo cumprido de forma a atender à PNDP e está contemplado no PDI da instituição?</p> <p>À SE: o que você pensa a respeito do PDP e da GPC aplicadas ao cargo de Secretário Executivo na UFPel?</p>	<p>Decreto nº 9.991/2019</p> <p>PDP UFPel (2023)</p> <p>PDI UFPel (2022 – 2026)</p> <p>Fleury; Fleury, 2001</p>

<p>Investigar as atribuições inerentes ao cargo de Secretário Executivo, de acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) nº 2523-05</p>	<p>Análise da Classificação Brasileira de Ocupações, anexa ao Ofício Circ.nº015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC , em relação às atribuições do SE</p> <p>À PROGEP: como a Pró-Reitoria enxerga o papel do SE hoje na UFPel?</p> <p>À SE: fale-me sobre suas atribuições no setor e o que pensa a respeito delas.</p>	<p>Classificação Brasileira de Ocupações, anexa ao Ofício Circ.nº015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC , em relação às atribuições do SE</p> <p>Leal, 2014; Leal; Souza; Moreira, 2018</p>
<p>Propor um guia que auxilie na movimentação e no desenvolvimento dos servidores ocupantes do cargo de Secretário Executivo, tendo como foco o atendimento à PNDP e com base na gestão por competências</p>	<p>À PROGEP: A Pró-Reitoria acredita que a proposição de um instrumento poderia contribuir com o processo de movimentação dos servidores secretários executivos, visando um melhor aproveitamento de suas competências?</p> <p>À SE: o que você pensa sobre a maneira como são alocados os servidores Secretário Executivos na UFPel desde seu ingresso no cargo?</p>	<p>Classificação Brasileira de Ocupações, anexa ao Ofício Circ.nº015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC , em relação às atribuições do SE</p> <p>Leal, 2014; Leal; Souza; Moreira, 2018</p> <p>Fleury; Fleury, 2001</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Após o término das entrevistas, das transcrições e da busca documental, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977). Para tanto, a partir da codificação foram estabelecidas as categorias de análise, seguida da análise temática e da interpretação, já que é necessária uma unidade de codificação previamente determinada para que seja possível avançar para as análises mais aprofundadas do conteúdo obtido nas entrevistas (Bardin, 1977).

Abaixo segue a representação deste processo, baseado na teoria supracitada, que serviu como método para a análise do material adquirido para esta pesquisa:

* **Pré-análise / Transcrição:** Foram transcritos para o trabalho trechos das respostas das entrevistas a fim de que fosse possível a codificação e análise dos elementos fornecidos por eles;

* **Codificação e categorização analítica:** neste momento identificou-se trechos do texto que corresponderam a temas ou conceitos importantes. Foram identificados temas, conceitos, ideias ou padrões emergentes nos dados, tudo isso por meio da observação de palavras ou expressões que se repetem no discurso analisado, dando origem às categorias de análise;

* **Análise temática:** aqui iniciou-se efetivamente a análise dos dados coletados. Isso incluiu a identificação de padrões ou tendências, a comparação de resultados entre diferentes respondentes e a reflexão sobre o significado dos resultados e das respostas fornecidas;

* **Interpretação:** este processo se deu já na análise temática, estiveram envolvidas a reflexão sobre o significado dos resultados e a identificação de implicações para a teoria e a prática. É claro que a interpretação é um processo subjetivo, podendo os dados serem interpretados nesta pesquisa de forma diferente de outro pesquisador.

3.4 Definição das Categorias Analíticas

O tema do presente estudo trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no contexto de uma Universidade Federal, tendo como sujeitos os servidores públicos ocupantes do cargo de secretário executivo, sob a ótica da Gestão por Competências. Logo, as categorias analíticas identificadas a partir da codificação e que serviram de tripé para a análise e interpretação mais minuciosa do conteúdo das respostas oferecidas pelos sujeitos da pesquisa foram:

- * **Desenvolvimento de pessoas;**
- * **O perfil do secretário executivo nas IFES;**
- * **Competência no serviço público.**

Sendo assim, a seguir são apresentadas a conceituação de cada categoria analítica para posterior análise temática do material coletado através da entrevista aplicada aos sujeitos.

Desenvolvimento de pessoas

Definição constitutiva: O desenvolvimento de pessoas, juntamente com outras ferramentas, tem sido visto como peça fundamental para a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade do serviço público (Camões; Meneses, 2016).

Uma das principais finalidades do desenvolvimento de pessoas é, de certa forma, adaptá-las à cultura da organização na qual atuam, mudando atitudes que não agregam valor, auxiliá-las na maneira de lidar com a modernização e evolução constante das organizações incentivando, inclusive, o desenvolvimento de suas competências (Marchi *et al.*, 2013), temas que fazem parte deste estudo.

Definição operacional: Esta categoria foi operacionalizada através das seguintes considerações:

- Conteúdo do discurso da própria instituição em relação à maneira como se dá o processo de capacitação dos servidores secretários executivos;
- Conteúdo do discurso dos sujeitos da pesquisa em face ao manuseio do seu cargo na UFPel e a forma como se dão as capacitação presentes no PDP quando se pensa no cargo de Secretário Executivo;
- Análise dos dados obtidos das respostas, tanto da PROGEP quanto das SEs, seguido da discussão e interpretação comparativa dos mesmos, levando em conta o referencial teórico da pesquisa.

O perfil do Secretário Executivo nas IFES

Definição constitutiva: Em uma Instituição Federal de Ensino Superior, o responsável por assessorar os dirigentes são os servidores ocupantes do cargo de Secretário Executivo (Leal; Dalmau, 2014). Esse profissional, com níveis elevados e ganhando cada vez mais autonomia junto aos dirigentes das organizações, tornou-se credenciado para interferir em processos decisórios; localizar focos de dificuldade e resolvê-las; interpretar, analisar e dar opinião ativa no ambiente em que se insere, atuando em mudanças significativas (Bortolotto; Willers, 2005; Duncan, 2014; Leal, 2014; Leal; Dalmau, 2014, 2014a; Müller *et al.*, 2015),

inclusive, no contexto das universidades quanto à questão de gestão (Leal, 2014; Sousa, 2014).

Definição operacional: A categoria analítica *o perfil do Secretário Executivo nas IFES* foi operacionalizada através das seguintes considerações:

- Verificação junto à PROGEP sobre a forma como entendem o papel do Secretário Executivo na UFPel;
- Observação da percepção das SE sobre suas atribuições nos locais em que estão lotadas;
- Análise, a partir dos discursos das entrevistadas de ambos os grupos, da maneira como o cargo de Secretário Executivo é visto e a forma como as servidoras lidam com as suas atividades diárias, incluindo a interpretação de como isso atravessa o grupo entrevistado.

Competência no serviço público

Em relação a esta categoria, o foco da definição constitutiva não ficará apenas em “Competência no serviço público”, mas também em “Gestão por competências”, mais especificamente no contexto do serviço público, a fim de abrir o leque para as discussões que virão adiante nesta seção.

Definição constitutiva: A noção de competência tem seu significado ligado à busca pela competitividade, ligadas às novas relações de emprego e entrada no universo de trabalho (Bomfim, 2012).

Para LeBortef (1995 *apud* Dutra *et al.*, 2000), a competência é pôr em prática o seu conhecimento em determinado contexto, identificado, geralmente pelas relações de trabalho, cultura da organização, imprevistos, limitações de tempo e recursos, a competência existe se estiver em ação.

Na visão de Fleury e Fleury (2001), competência não se restringe a um montante de conhecimentos teóricos e empíricos que tem o sujeito e também não está ligada diretamente as suas tarefas. Eles citam LeBortef (1995 *apud* Fleury; Fleury, 2001) quando dizem que: “competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”,

por exemplo, uma universidade pública como a UFPel onde todo este processo precisa ser posto em prática.

Definição operacional: A categoria analítica *competência no serviço público* foi operacionalizada por meio das seguintes considerações:

- Verificação a partir do discurso da PROGEP da real necessidade de criação de um instrumento para o auxílio nos processos de movimentação dos servidores SE na UFPel;

- Análise discursiva da servidora da PROGEP sobre a exploração de competências na instituição e do uso da Gestão por Competências na universidade;

- Análise e interpretação das respostas das secretárias, levando em consideração a teoria trazida no RT e o discurso da PROGEP.

4 Análises e discussões

Este capítulo apresenta as análises e discussões das entrevistas realizadas com as Secretárias Executivas, utilizando a metodologia de análise de conteúdo de Laurence Bardin. Foi realizada a pré-análise, composta pela transcrição do material coletado, seguida da codificação, que elucidará as categorias de análise e, na sequência, análise temática e interpretação dos dados obtidos, quando o foco será o debate entre o material coletado e o Referencial Teórico do trabalho. Serão discutidos temas a propósito das atribuições das servidoras Secretárias Executivas na UFPel e da maneira como são conduzidos os processos de movimentação, capacitação e desenvolvimento delas. Foi verificado o papel da Gestão por Competências no que tange às SEs, com base no que diz o Decreto nº 9.991/2019, associado ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas da universidade.

4.1 Codificação e Categorias de Análise

A partir da transcrição e leitura atenta das entrevistas começou-se a pensar nas categorias de análise, mas para que a definição e análise de conteúdo possam ser realizadas, é necessário um processo estruturado de codificação, abrindo para a análise temática e interpretação.

Para Bardin (1977,), a codificação, ao deparar-se com os problemas provocados pela polissemia de certas palavras, tenta ultrapassar esta dificuldade tendo como base o contexto em que elas se inserem, o que auxiliaria na extração de elementos para definição das categorias analíticas.

Para a autora, em sua obra *Análise de Conteúdo* (1977, p. 103), “a codificação corresponde a uma transformação-efectuada segundo regras precisas dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo”.

Quando a PROGEP é questionada sobre a necessidade de capacitar os servidores Secretários Executivos de forma a aprimorar suas competências, conforme disposto na PNDP e sobre os programas de qualificação voltados para o aperfeiçoamento do Secretário Executivo existentes no Plano de Desenvolvimento (PDP) da UFPel, a resposta recebida foi a seguinte: *“Exclusivamente para*

Secretário Executivo a gente não tem capacitação porque o levantamento ele é feito pelos servidores, então entendemos que a demanda não tenha surgido (...)”.

A partir do trecho fornecido pela servidora da Pró-Reitoria, pode-se proceder da seguinte maneira:

Codificação:

- 1- Falta de capacitação (FC)** - trechos: *“(...) exclusivamente para Secretário Executivo a gente não tem capacitação porque (...); “O levantamento ele é feito pelos servidores”; “(...) entendemos que a demanda não tenha surgido”.*

Através da compreensão da significação dos itens obtidos e colocados em seu contexto pela codificação (Bardin, 1977), a fala codificada acima nos fornece o entendimento sobre a falta de capacitação e desenvolvimento da servidora SE na UFPel.

Na sequência é retomada a pergunta feita à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas sobre o cumprimento do PDP da UFPel de forma a atender à PNDP e se o mesmo está contemplado no PDI da instituição, segue um trecho da resposta:

“O Plano de Desenvolvimento de Pessoas ele está atendendo o Decreto 9.991 de 2019. Ele está no PDI, a gente tem um objetivo estratégico específico para as capacitações com 18 ações. Então a gente tem as ações de desenvolvimento ali com capacitações de servidores no modo geral e a gente também tem capacitações específicas em línguas, em processos administrativos, para atendimento de pessoas com necessidades especiais, então a gente tem 18 ações no PDI que contemplam as capacitações (PROGEP).”

A partir da resposta obtida pode-se codificar dois trechos, um é o relato da PROGEP e o outro é um trecho presente no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPel, com vigência 2022 – 2026, ferramenta que serve como parâmetro aos objetivos e à direção que a instituição pretende seguir nos anos seguintes. Na ação de nº 12, página 51, que faz parte de um dos objetivos da PROGEP/Instituição UFPel, está escrito: *“Institucionalizar projeto que proporcione o resgate de competências”*, sendo assim, observa-se:

Codificação:

2- Ações de Desenvolvimento (AD) - trecho: *“tem as ações de desenvolvimento com capacitações de servidores no modo geral”*.

3- Resgate de Competências (RC) - trecho: *“resgate de competências”*.

Nesta codificação observa-se o agrupamento de alguns termos como: *“capacitações”, “servidores”, “ações”, “desenvolvimento” e “competências”* que, neste contexto, carregam ao mesmo tempo a ideia de valorização de competências e de capacitações não focadas no cargo, já que destaca-se na fala a expressão *“de modo geral”* quando o assunto são capacitações.

Na sequência, foi questionado às Secretárias Executivas o que pensam a respeito do PDP e da GPC aplicadas ao cargo de Secretário Executivo na UFPel, parte de algumas respostas já encaminha para o delineamento das três categorias de análise deste trabalho, pois foram fornecidos trechos como: *“Bom, eu não vi até o momento alguma ação ligada diretamente ao cargo de Secretário Executivo; eu não vi nenhuma política voltada especificamente para Secretário Executivo”*. A seguir são transcritos outros trechos relevantes à pesquisa:

“Eu acho que é inexistente né Camilo. Não existe especificidade alguma para o nosso cargo. Eu acho que é um problema grande porque o nosso cargo ele poderia ser um cargo muito mais bem aproveitado e nós poderíamos ter capacitação específica para desempenhar ele da melhor forma possível (...) existe uma falta de conhecimento sobre quais são as competências dos secretários, então acaba que a gestão da universidade acredita que a gente desempenha as mesmas funções do que qualquer outro, qualquer servidor técnico da universidade (SE3).”

“(...) A gente sabe que o cargo que a gente tem (...) seria mais valorizado se as pessoas fossem colocadas em lugares que elas pudessem desenvolver melhor o seu cargo (...) então eu acho que deveria haver uma política para olhar para as pessoas, olhar para as pessoas o que que elas estão fazendo (SE4).”

“Eu acho (...) que ele vem sempre muito genericamente para todos os cargos né...e acho que talvez fosse necessário pensar os cargos especificamente né (...) para que a gente pudesse (...) se capacitar mais naquela área em que a gente... do nosso concurso (SE5).”

“O plano é muito mal elaborado e executado (...) Porque ele é terceirizado (...) a universidade na realidade ela precisava gerir esse plano, elaborar conforme todos os cargos que os colegas tem né (...) Então, essa gerência ou essa solicitação é passado para o servidor né, O que a universidade demanda? Então a gente fica sem saber às vezes de escolher um curso... Eu acho que seria mais fácil seria que partisse (...) da PROGEP né, gerir

isso de acordo com cada cargo (...) olha a gente precisa que essas pessoas desses cargos saibam determinadas coisas (SE6)."

"Eu acho que como nós temos Secretários Executivos formados tanto em Letras quanto em Secretariado Executivo, seria importante ver as demandas de... não só desses que são formados em Letras, mas acho que as demandas de todos para que a gente possa levar até eles um conhecimento que talvez esteja faltando ou que não existe... Mas o mais importante eu acho que seria verificar com eles, todos os Secretários Executivos, o que que seria necessário para que ele desenvolvesse melhor as suas competências (SE7)."

Diante das transcrições acima, continua a codificação baseada no conteúdo das entrevistas fornecidas durante a pesquisa pelas Secretárias Executivas ouvidas para o estudo:

Codificação:

- 4- Subaproveitamento do Cargo (SC)** - trechos: *"Não existe especificidade alguma para o nosso cargo"; "(...)o nosso cargo ele poderia ser um cargo muito mais bem aproveitado".*
- 5- Terceirização do Plano (TP)** - trecho: *"O Plano é terceirizado".*
- 6- Delegação de gerência ao servidor (GS)** - trechos: *"a gerência é passada para o servidor"; "(...) seria mais fácil se partisse da PROGEP, de acordo com cada cargo".*
- 7- Variedade de formação dos secretários (VF)** - trecho: *"nós temos Secretários Executivos formados tanto em Letras quanto em Secretariado Executivo, seria importante ver as demandas de todos".*
- 8- Avaliação para desenvolvimento de competências (ADC)** – trechos: *"verificar o que seria necessário para desenvolver suas competências"; "deveria haver uma política para olhar para as pessoas".*

Com relação à codificação realizada acima, pode-se inferir que o tema central traz o Secretário Executivo, mas o agrupamento de palavras como: *"falta de especificidade", "potencial do cargo", "importância de verificar a demanda de todos", "olhar para as pessoas"* e *"desenvolvimento de competências"*, carrega consigo a questão da impessoalidade em relação ao cargo de SE e a falta de exploração de

competências, temas a serem mais aprofundados posteriormente na análise e interpretação a partir dos códigos destacados.

Com relação ao papel do Secretário Executivo na UFPel, será feita a codificação a partir da resposta fornecida pela PROGEP que foi a seguinte:

“(...) o Secretário Executivo ele tem um papel fundamental em todas as unidades, deveríamos ter pelo menos um para cada unidade administrativa e acadêmica (...) agregando a sua competência, os seus encargos para as unidades num macro, entendendo que eles deveriam estar todos numa secretaria da unidade né... na direção, secretaria da Pró-Reitoria ou Superintendência (PROGEP).”

Codificação:

- 1- 9- Papel fundamental do secretário executivo (PF)** - trechos: *“o Secretário Executivo tem um papel fundamental em todas as unidades; (...) deveríamos ter é um para cada unidade administrativa e acadêmica”.*
- 9- 10- Agregação de competências (AC)** - trecho: *“agregando suas competências”.*

Os trechos codificados mostram conceitos e temas que incluem o papel fundamental do Secretário Executivo, e ressalta as competências deste servidor. A decupagem dos trechos das entrevistas em códigos vai delineando a pesquisa de forma a conduzi-la à interpretação mais aprofundada das falas que vem sendo transcritas, face aos documentos e autores citados no trabalho.

A pergunta colocada às secretárias foi sobre suas atribuições no setor e o que pensam a respeito delas, a SE1 disse que *“as minhas atribuições como Secretária Executiva (...) não estão sendo efetivamente usadas digamos dentro da UFPel (...)”* E as outras continuaram:

“(...) já atuei com atividades nada a ver com meu cargo, no ingresso principalmente, quando eu cheguei na UFPel, durante um bom tempo. Em outro momento já atuei numa parte bem específica do meu do meu cargo e hoje estou na parcialidade (SE2).”

“(...) eu acredito que o meu principal trabalho ali dentro hoje em dia está na função de assessoramento mesmo assim, de manejar tudo que

acontece ali dentro no sentido de manutenção, de pedidos, de compras, de organização de viagens... isso é o que atualmente eu faço ali (SE3)."

"(...) eu não estou fazendo as atribuições de Secretário Executivo, até porque existe uma unidade e eu trabalho em um departamento né (...) eu nunca fui chamada para ser a secretária da unidade, que pela lógica né, pelo cargo deveria ser eu, mas não tenho mágoa nenhuma, eu gosto daquilo que eu faço (...) eu como Secretária Executiva, claro que eu sempre achava, a bom, sou Secretária Executiva, tem que ser eu, não é por isso, é porque também nunca se lembraram da gente né... mas está bem, está certo (SE4)."

"(...) eu trabalho na secretaria da unidade né, componho ali a equipe diretiva da unidade, eu o diretor, a chefia de núcleo né e então ali a gente... o que eu faço hoje é preparar os documentos, é a triagem da documentação... dos documentos que chegam no sistema né, encaminhar para onde se deve, responder... algumas vezes fazer alguns Memorandos, coisas bem específicas... que está previsto ali né no plano do Secretário Executivo, nas atribuições dele (SE5)."

"(...) a universidade ela não faz diferença de cargos (...) Auxiliar de Administração, Assistente Administrativo e Secretário Executivo, tudo faz o mesmo trabalho. A gente não tem uma diferenciação né... e isso é muito ruim né (...) eu lido com a rede orçamentária, eu respondo e-mails, eu faço diárias, eu atendo aluno, professores... então eu acho que é bem diferente do que um Secretário Executivo deveria desenvolver né... que a gente estaria ali para assessorar um diretor de unidade ou uma Pró-Reitoria, mas isso não é oportunizado (SE6)."

"(...)eu lido desde o atendimento ao aluno, ao professor, até o encaminhamento de diplomas, de defesas de qualificações, eu lido com professores para encaminhamento de recursos que nós recebemos para serem utilizados em compras, em materiais de consumo e outras rubricas. Também auxilio a coordenação do curso nas reuniões, fazendo atas, memorandos, documentos... estamos sempre respondendo a todos os processos que chegam pelo SEI (...) Eu trabalho com as bolsas, todas as bolsas do programa (...) eu trabalho com as matrículas, com cadastro de ofertas no Cobalto, com a conferência de notas. E acredito que eu exerça as funções para qual eu estudei minha vida inteira, eu sou feliz no meu cargo, mas eu vejo que os outros secretários não são felizes (SE7)."

Codificação:

- 11- Discrepância entre cargo e atribuição (DC)** - trechos: *"eu não estou fazendo as atribuições de Secretário Executivo"; "(...) nunca fui chamada para ser secretária da unidade, que pelo meu cargo deveria ser eu"*.
- 12- Satisfação com atividade (SA)** - trecho: *"mas eu gosto daquilo que eu faço"*.
- 13- Percepção negativa da uniformidade de funções (PUF)** - trechos: *"a universidade não faz diferença de cargos, auxiliar de administração,*

assistente administrativos e Secretário Executivo, todos fazem o mesmo trabalho”; “(...)isso é muito ruim”; “(...) mas nunca lembram da gente”.

Percebam como a codificação de expressões contidas na fala da secretária nº 4 mostra contradições entre estar satisfeita com suas funções e, ao mesmo tempo, sentir que deveria ser elevada à função correspondente a seu cargo de SE. Nesse caso, as palavras servem de códigos para facilitar a interpretação com base no contexto em que são identificadas (Bardin, 1977).

Já a secretária nº 6 traz colocações que remetem a insatisfação relacionada à uniformidade dos cargos e funções na UFPel. Cabe ressaltar que os trechos transcritos neste estudo são de todas as oito pessoas que responderam a entrevista realizada pelo pesquisador, mas nem todo trecho foi codificado em função de fugir à temática foco da pesquisa ou por repetir o que já foi dito em uma resposta anterior.

Sobre a proposição de um instrumento que servisse como guia para a movimentação dos servidores Secretários Executivos de forma a aproveitar ao máximo suas competências, a PROGEP manifestou-se da seguinte maneira:

“Eu entendo que a gente precisa implementar um instrumento. Eu acho que é importante esse instrumento para o cargo especificamente, além da questão de alocação de vagas de cargo de nível médio, é importante a gente saber e ter instrumentos para saber aonde alocar de melhor forma os cargos de nível superior, incluindo o Secretário Executivo que a gente tem poucos e aí como fazer com que sejam melhor aproveitados, né? Que as suas competências sejam de fato aproveitadas, né... Para a gente poder implementar a questão da Gestão por Competências também na instituição, né (PROGEP).”

Com a resposta da Pró-Reitoria, pode-se subtrair alguns elementos de grande contribuição para o estudo realizado até então.

Codificação:

14- Necessidade de instrumento (NI) - trechos: *“a gente precisa implementar um instrumento”; “(...) este instrumento é importante para o cargo de Secretário Executivo”.*

15- Implementação da Gestão por Competências (GPC) - trecho: *“a gente pode implementar a Gestão por Competências na instituição”.*

Os códigos sinalizados nestes trechos representam conceitos e temas que incluem a necessidade de um instrumento de avaliação e sua importância para o cargo de Secretário Executivo. Eles mostram também a necessidade da movimentação eficaz de cargos de nível superior e, peça fundamental na pesquisa, a implementação da Gestão por Competências na UFPel.

A fim de dar continuidade à codificação de trechos das entrevistas, quando perguntadas sobre como enxergam a movimentação dos SE na UFPel, as respostas das servidoras foram:

“(...) Até onde eu sei alocação é por necessidade de pessoas (...) independente se é um Auxiliar em Administração, se é um assistente, se é um Secretário Executivo, tudo que é ligado à administração eles tratam como se fosse a mesma coisa e os secretários não são alocados por causa das suas competências (...) e sim por necessidade de pessoas que façam o trabalho rotineiro naquele setor X (SE1).”

“(...) tem que parar e pensar assim para conseguir pensar em algum colega que é do cargo de secretariado executivo que esteja atuando de fato no seu... no cargo com as suas atribuições bem específicas assim, de momento assim me falha até a memória de algum que realmente esteja fazendo o que o cargo pode oferecer (SE2).”

“(...) hoje em dia eu percebo que já a atual gestão já não se importa tanto com isso não, tanto que a gente tem secretários em unidades acadêmicas novamente, não que as unidades acadêmicas não sejam importantes, eu acho que não é essa questão (...) mas atualmente eu percebo isso que se eu mesmo quisesse sair ali da Pró-Reitoria e ir para outro lugar eu poderia e a atual gestão não iria se importar com isso (SE3).”

“(...) não tenho muita noção da onde as pessoas estão, né... de quantos nós somos eu não tenho assim tanta noção né... mas os que eu conheço eu acho que todos de certa forma eles estão em lugares que tem a ver com a sua função, mesmo sendo um programa de pós-graduação (SE5).”

“(...) A distribuição às vezes é feita por... pela amizade. Ah, eu quero Fulano trabalhando comigo, então eu vou puxar ele para mim (...) sequer muitos conhecem o nosso cargo. Porque muitos professores pensam que a gente todo mundo aqui é técnico administrativo em assistente em administração e não sabem a diferença de um e do outro (SE6).”

“(...) Eu acho que ela está desigual (...) Porque tem alguns secretários (...) que simplesmente atendem telefone e atendem somente pessoas que chegam e fazem uma agenda ali no computador (...) enquanto que outras pessoas como eu, não estou me queixando, eu gosto muito de trabalhar aonde eu estou, mas confesso que me suga muita energia (SE7).”

Codificação:

16- Equivalência de tratamento entre cargos (ET) - trechos: “(...) a alocação é por necessidade de pessoas”; “(...) tratam como se fossem todos os cargos iguais”.

17- Percepção de adequação da função (PAF) - trecho: “acho que todos estão em lugares que têm a ver com sua função”.

18- Satisfação com a atual alocação (SA) - trecho: “eu gosto muito de trabalhar aonde eu estou”.

A codificação 13 e 16 manifestam a mesma opinião a respeito da não diferenciação entre o cargo de Secretário Executivo e o restante, sejam eles assistentes administrativos ou auxiliares em administração.

Depois foi dado destaque aos trechos das SE5 e SE7 em função de terem opiniões distintas das outras respondentes, pois, sentem-se atuantes em atividades para as quais são capacitadas, dados importantes que a codificação destaca, dando ao pesquisador segurança, pois, o corte bem delimitado tranquiliza a consciência do analista (Bardin, 1977), permitindo mostrar todas as faces que o discurso apresenta.

Quando solicitado que fosse feita uma análise sobre a qualificação profissional exigida para provimento no cargo de SE e sua aplicabilidade prática no dia a dia da instituição seguem as respostas:

“(...) eu não vejo essa aplicabilidade no exercício diário (SE1).”

“No meu caso acredito que sim. A minha formação é em Secretariado né (...) eu fiz Secretariado Organizacional formação Trilíngue, tirando os idiomas né, tudo que eu aprendi né eu consigo trazer (...) dá para dizer que uns 60% assim (SE5).”

“A gente não pratica o que é exigido (...) eu vou dizer por mim (...) A exigência do edital aonde prestei concurso e fui aprovada, exigiam habilitação na língua estrangeira. Para mim é ótimo, mas (...) aonde eu estou desenvolvendo minha atividade hoje (...) eu não pego uma carta e língua estrangeira, na língua que eu fui habilitada, eu não preciso traduzir nada (SE6).”

“A gente não usa. Tudo aquilo que caiu no concurso (...) eu acho que eu não uso nada daquilo... não vou dizer nada porque a parte da secretariado alguma coisinha tem, mas assim...a prova não condiz com aquilo que tu vais desenvolver (SE7).”

“Eu tenho formação em Secretariado Executivo, uma formação bem técnica e eu já acho que na Lei a possibilidade de pessoas formadas em Letras atuarem como Secretário Executivo eu já acho que historicamente

isso já prejudica um pouco na questão das habilidades das pessoas na hora de aplicar as suas capacidades de trabalho técnico (SE2)."

"Eu considero que que Letras não é uma graduação que prepara a gente para desempenhar essas funções. Definitivamente não, não tem nada a ver, a não ser que tu vá pensar assim, bom que um Secretário Executivo ele vai trabalhar muito com elaboração de textos e aí sim é legal que seja uma pessoa com um conhecimento bom da língua, graduado em Letras. Mas eu acho que é a única relação que pode ser estabelecida (SE3)."

Codificação:

19- Percepção de falta de aplicabilidade (FA) - trechos: *"eu não vejo aplicabilidade"; "(...) a gente não pratica o que a formação exige"*.

20- Impacto da formação técnica (FT) - trecho: *"eu tenho uma formação bem técnica, isso prejudica um pouco os secretários formados em letras"*.

Nesta codificação, ficam claros os conceitos e temas que mostram o impacto da formação técnica do Curso de Secretariado Executivo em relação ao prejuízo percebido por duas secretárias com formação em Letras, uma graduação bem menos voltada para a área técnica, apesar de ser uma das formações exigidas para provimento no concurso de 2010.

Sendo assim, após a verificação das codificações são apresentados os seguintes agrupamentos encabeçados pelas categorias analíticas:

Quadro 2 – categorias de análise e agrupamento de códigos

Desenvolvimento de Pessoas	O Perfil do Secretário Executivo nas IFES	Competência no Serviço Público
Falta de capacitação (FC)	Percepção de falta de aplicabilidade (FA)	Resgate de competências (RC)
Ações de Desenvolvimento (AD)	Subaproveitamento do cargo (SC)	Avaliação para desenvolvimento de competências (ADC)
Terceirização do Plano (TP)	Papel fundamental do Secretário Executivo (PF)	Agregação de competências (AC)
Delegação de gerência ao servidor (GS)	Percepção negativa da uniformidade de funções (PUF)	Implementação da Gestão por Competências (GPC)
Necessidade de instrumento (NI)	Discrepância entre cargo e atribuição (DC)	
	Percepção de adequação da função (PAF)	
	Satisfação com atividade (SA)	
	Equivalência de tratamento entre cargos (ET)	
	Satisfação com a atual alocação (SA)	
	Impacto da formação técnica (FT)	
	Variedade de formação dos secretários (VF)	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

e O perfil do Secretário Executivo nas IFES, a pesquisa avança em relação à análise temática, esta derivada das categorias mencionadas.

A análise temática trata de descortinar os “núcleos de sentido” que fazem parte da comunicação, cuja presença ou frequência de aparição podem ser peça fundamental para o objetivo da análise (Bardin, 1977). Sendo assim, os temas enumerados em cada categoria de análise (quadro 3) servirão de fio condutor para a análise e o debate em relação ao material coletado a partir das entrevistas.

Para esta pesquisa, à luz da teoria de Bardin, após a codificação dos trechos transcritos, já realizada e da identificação das categorias analíticas, serão seguidas a etapa da análise temática e da interpretação dos dados obtidos tanto das entrevistadas quanto dos documentos analisados. Cabe destacar que a análise temática envolverá interpretação dos conteúdos coletados, análise e interpretação andaráo juntos neste capítulo, lembrando que, tanto as categorias quanto os temas foram extraídos do agrupamento realizado após a codificação (quadro 3).

- **Tema Emergente a partir da categoria “Desenvolvimento de Pessoas” - Capacitação de Servidores Secretários Executivos (CSE)**

Antes de prosseguir na análise das entrevistas, é importante esclarecer um pouco de como se dá o tema desta categoria na universidade.

Como visto em capítulos anteriores, a UFPel se vale de uma importante ferramenta no auxílio para o desenvolvimento de pessoal, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) que, de acordo com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), disposta no Decreto nº 9.991/2019, em seu Art. 2º, cita o PDP como um de seus instrumentos. A propósito disso, é importante frisar que, em virtude do tema que gira em torno dos objetivos e do problema desta pesquisa e ainda pelo interesse do pesquisador, em se tratando do referido Decreto, este estudo focou no tema competências, sem abranger outros pontos levantados pelo documento.

Dito isso, antes da análise da fala da representante da PROGEP sobre o assunto, cumpre registrar a maneira como acontece o processo de elaboração do PDP na UFPel.

O Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), que tem seu passo a passo disponível no Portal Institucional da Pró-Reitoria, é enviado à PROGEP pelas unidades, sejam elas acadêmicas ou administrativas. Para este envio, é solicitado que se nomeie um servidor de cada unidade que, juntamente com a chefia imediata e após a consulta entre colegas das necessidades de capacitação, realize o preenchimento prévio no Portal do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). Feito isso, o formulário é finalizado e a PROGEP poderá proceder com o PDP do ano seguinte.

No PDP 2023 da UFPel é apresentada uma tabela com as unidades da instituição, tendo ao lado uma relação dos chamados “temas gerais de interesse” para aqueles setores e, de acordo com a PROGEP, esta tabela é o documento PDP vigente. Ainda no Portal Institucional, segue mais abaixo as chamadas Sugestões de Ação de Desenvolvimento, que partem dos LNCs trazidos para o PDP. O que é possível perceber no plano são cursos de interesse geral da unidade, não havendo foco para o desenvolvimento de determinado cargo que ali atua, mas sim temas abrangentes para a área com a qual lida aquela unidade ou setor.

Para análise do tema emergente, são tomados como exemplo dois questionamentos presentes na entrevista realizada com os sujeitos desta pesquisa e com a representante da PROGEP. Esta, ao declarar que *“exclusivamente para o Secretário Executivo a gente não tem capacitação porque o levantamento é feito pelos servidores, então entendemos que a demanda não tenha surgido(...)”* diante da pergunta sobre as capacitações voltadas para o SE previstas no PDP da UFPel, mostra um descompasso com o que está descrito no Decreto nº 9.991/2019, quando diz em seu Art. 1º que, de acordo com a PNDP, o servidor deve ter a oportunidade de desenvolver as competências necessárias para o exímio desenvolvimento de seu trabalho. Sem que a PROGEP ofereça capacitações que sirvam ao aperfeiçoamento do SE, buscando conhecer suas demandas, ao invés de esperar que elas partam dos servidores, não é possível o aprimoramento de competências de forma satisfatória nem para o indivíduo, tampouco a entrega de excelência nas atividades para a universidade.

Para corroborar este raciocínio, cabe retomar o que diz Moura *et al.* (2020), quando destaca que o PDP “deverá alinhar as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão ou da entidade (...) [e] acompanhar o desenvolvimento do

servidor durante sua vida funcional (...). Se, de acordo com o autor, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas precisa ter este enfoque sobre o que busca a organização e primar pelo acompanhamento do desenvolvimento de seus colaboradores, a PROGEP não proporcionar capacitações voltadas para o Secretário Executivo em função de não partir dele a demanda, são fundamentos que não estão alinhados entre si.

Em consonância com essa ideia, abaixo segue o trecho da resposta de uma das Secretárias Executivas sobre o assunto:

“Ao meu ver ele é muito mal executado(...) Porque o plano ele é terceirizado (...) a universidade na realidade ela precisava gerir esse plano(...) essa gerência ou essa solicitação é passado para o servidor(...)então a gente fica às vezes alheio(...)O que a universidade demanda? Eu acho que seria mais fácil seria que partisse (...) da PROGEP gerir isso de acordo com cada cargo (...) olha a gente precisa que essas pessoas desses cargos saibam determinadas coisas (SE6).”

Neste trecho observa-se novamente o ponto de vista da entrevistada que pensa ser ideal as demandas partirem da PROGEP e não do servidor. Mesmo que as orientações do Guia de Elaboração do PDP sejam para levantar as necessidades de capacitação a partir das unidades, as servidoras, neste caso com destaque aos sujeitos SE, podem ter dificuldade em identificar o que a UFPel ou a unidade em que atuam necessitam delas como secretárias, afinal, este estudo exposto no PDI da instituição traz uma série de metas e ações a serem cumpridas, tornando difícil a tarefa de traçar um planejamento de capacitação que atenda às demandas lá contidas e, principalmente, que sejam qualificações para o cargo de SE dependendo do contexto de atuação.

A partir do que foi exposto como crítica à elaboração do PDP, é importante deixar claro que a Universidade segue o processo baseada no Guia para a Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2023, por isso, apesar da pesquisa mostrar opiniões como a da SE6 em relação a este tema, a UFPel age de acordo com a legalidade. Mas, levando-se novamente em consideração a teoria de Moura *et al.* (2020), acrescida da fala da servidora, pode-se depreender que delegar esta iniciativa apenas ao funcionário inviabiliza o desenvolvimento satisfatório em face às necessidades da organização.

Em relação ao desenvolvimento de pessoas, cabe enfatizar que, quando questionadas sobre seu conhecimento a respeito do Decreto nº 9.991/2019, duas

das secretárias disseram desconhecer a existência do mesmo e as outras cinco apenas sabem de sua existência, mas sem maiores aprofundamentos.

Com relação ao cumprimento do PDP de forma a atender à PNDP e se ele está contemplado no PDI da instituição, a PROGEP manifestou-se positivamente, alegando haver 18 ações de capacitação. A propósito disso, destaca-se para análise o seguinte trecho: “(...)tem as ações de desenvolvimento ali com capacitações de servidores no modo geral (...)”. Por que coube destaque a esta parte da fala da servidora? Na seção anterior o trecho transcrito foi por inteiro, mas a partir das codificações realizadas para possibilitar a identificação das categorias analíticas, foram identificados códigos como Ações de Desenvolvimento (AD) e Contexto Geral (CG) para os trechos: “*tem as ações de desenvolvimento com capacitações de servidores no modo geral*” e “*modo geral*”, ambos carregados de significado de impessoalidade, com uma visão ampla em relação aos cargos.

De fato a resposta da PROGEP à pergunta que foi colocada confere com os documentos analisados na maioria dos pontos, visto que as 18 ações de capacitação estão enumeradas no Plano da Instituição, pelo menos na ação de nº 12, que trata sobre o “resgate de competências”, estando de acordo com o que aborda o Decreto nº 9.991/2019, quando traz o incentivo do desenvolvimento dos servidores nas competências necessárias à realização com excelência do seu trabalho na organização. Mas é preciso destacar que o aprimoramento e incentivo de competências, ponto de destaque nos documentos relacionados à elaboração do PDP, vem divergindo da prática em relação aos cargos na instituição, já que a maioria das secretárias não tem tido a oportunidade de atuar em setores condizentes com suas qualificações.

Quando se pensa em capacitações olhando para o todo e não focando no indivíduo ou mesmo no cargo que ele ocupa, estaria a UFPel promovendo ações de capacitação que contribuem para o melhoramento dos profissionais atuantes em cada cargo? Se tomado como premissa o estudo de Vargas e Cagol (2012), que dá destaque ao fato de levar em conta as competências individuais como forma de fomentar certa competitividade, agregando à organização pública possibilidade de melhor alcance de metas e prestação de serviço público, não será com capacitações sem o olhar atento para o indivíduo e o cargo que ele ocupa que o desenvolvimento de pessoas alcançará este objetivo.

Para as Secretárias Executivas, conforme visto na seção anterior, quando colocou-se a pergunta sobre o que pensam a respeito do PDP e da GPC relacionadas ao seu cargo na UFPel, a ferramenta da codificação corroborou exatamente com a fala da PROGEP, ou seja, a Pró-Reitoria assume que as capacitações são realizadas de maneira geral, até pela falta de demanda por parte das SE, e as respostas das próprias servidoras forneceram a ideia de descontentamento com este processo, com destaque para trechos como: *“Não existe especificidade alguma para o nosso cargo”* e *“o plano vem sempre muito genericamente para todos os cargos”*, *“seria mais valorizado se as pessoas fossem colocadas em lugares que elas pudessem desenvolver melhor o seu cargo”*, *“ele (o PDP) vem sempre muito genericamente para todos os cargos”* dentre outros já transcritos neste capítulo.

A condução do processo de capacitação dos servidores, quando levada sob esta ótica, se tomado como referência o que disse Vargas e Cagol (2012) sobre dar preferência para às competências individuais dificulta, inclusive, o atendimento às ações previstas no PDI da UFPel que trazem na ação de nº 12, página 51, *“Institucionalizar projeto que proporcione o resgate de competências”* e *“capacitar os servidores resgatando seu bom desempenho”*.

Observa-se uma convergência entre a demanda das secretárias e o que prevê o PDI sobre a questão da necessidade do alinhamento das competências dos servidores às necessidades colocadas pelos cargos ou posições no contexto das organizações (Fleury; Fleury, 2001), com destaque no Referencial Teórico deste estudo, mas a mesma convergência não se dá entre a observância dos processos de movimentação das SE e a teoria exposta no PDI.

No intuito de encerrar esta seção, é importante salientar que, diante da fala da maioria das SE e da própria PROGEP, apesar da UFPel elaborar o PDP da maneira indicada, isso não exime a instituição de pensar capacitações focadas nas competências e potencialidades de seus colaboradores. Ao não fazer isso de forma eficaz, corre-se o risco, inclusive, de prejuízo às metas trazidas pelo PDI da própria UFPel, visto que, de acordo com Schikmann (2010), a gestão estratégica da organização precisa ser coerente com a PNDP, que tem seu enfoque no desenvolvimento de competências.

- **Tema Emergente a partir da categoria “O Perfil do Secretário Executivo nas IFES”** - Atribuições do Secretário Executivo na UFPel (ASE)

Em meio aos códigos levantados das entrevistas chegou-se não apenas a esta categoria analítica, mas também ao tema sobre as atribuições dos sujeitos da pesquisa nos setores e unidades aos quais estão vinculados.

Durante as entrevistas, uma das questões colocadas para a PROGEP, e já citada anteriormente para análise sob outro enfoque, foi a respeito do olhar da Pró-Reitoria sobre o papel do Secretário Executivo hoje na Universidade Federal de Pelotas. A resposta fornecida pela coordenação de desenvolvimento de pessoal foi a seguinte: “(...) o *Secretário Executivo* ele tem um papel fundamental em todas as unidades, deveríamos ter pelo menos um para cada unidade administrativa e acadêmica (...) entendendo que eles deveriam estar todos numa secretaria da unidade, na direção, secretaria da Pró-Reitoria ou Superintendência”.

Esta colocação converge com o que foi trazido no Referencial Teórico do trabalho quando foi apontado que o domínio do Secretário Executivo passa pela maioria dos setores hierárquicos dentro de uma universidade, sejam eles Gabinete do(a) Reitor(a), secretarias de Pró-Reitorias, incluindo assessoramento das mesmas, Direções e Coordenações de *Campi*, Centros de Ensinos (podem ser Institutos e Núcleos), Coordenações de Programas de Pós-Graduação/Cursos/Ensino, etc. (Souza, 2017; Leal; Souza; Moreira, 2018). O problema é que na prática isso não tem acontecido na UFPel, basta o olhar atento para as entrevistas fornecidas para este estudo e será possível identificar que cinco das sete entrevistadas relatam não estarem em locais que proporcionem o desempenho de sua função, realidade que vai contra o olhar para as competências.

Um dos termos extraídos da codificação em relação à fala da PROGEP vem carregado de significado a propósito do importante papel do SE em uma IFE: “*papel fundamental*”. Esta expressão serve para levantar o seguinte questionamento: se o SE é visto dessa forma, por que não colocá-lo em setores mais estratégicos, principalmente em se tratando de apenas oito servidores em atividade? A resposta para essa pergunta passa pela ausência de Gestão por Comparências, que será debatida na continuidade da análise temática, logo em seguida, e na conclusão deste estudo.

Já para as Secretárias Executivas foi questionado sobre suas atribuições no setor e o que pensavam a respeito delas, alguns trechos destacados foram: “as minhas atribuições como Secretária Executiva não estão sendo efetivamente usadas” (SE1); “(...) atuei com atividades nada a ver com meu cargo”(SE2); “(...) meu principal trabalho ali dentro hoje em dia está na função de assessoramento mesmo assim” (SE3); “(...) eu não estou fazendo as atribuições de Secretário Executivo, eu nunca fui chamada para ser a secretária da unidade que pela lógica né, pelo cargo deveria ser eu, mas não tenho mágoa nenhuma, eu gosto daquilo que eu faço (...) eu como Secretária Executiva eu sempre achava (...) tem que ser eu (...) é porque também nunca se lembraram da gente” (SE4); “eu trabalho na secretaria da unidade né, componho ali a equipe diretiva da unidade” (SE5); “(...)eu lido com a rede orçamentária, eu respondo e-mails, eu faço diárias, eu atendo aluno, professores... então é bem diferente do que um Secretário Executivo deveria desenvolver” (SE6); “E acredito que eu exerça as funções para qual eu estudei minha vida inteira, eu sou feliz no meu cargo, mas eu vejo que os outros secretários não são felizes” (SE7).

Se analisados os significados das colocações feitas pelas servidoras, a fala da SE4 é a que demonstra de forma mais evidente o quanto pode ser prejudicial o fato de o servidor não desempenhar a função para a qual é capacitado. Ela chega a dizer que, apesar de gostar do que faz, já se questionou sobre o motivo de não ser a secretária da unidade, atribuição correspondente a seu cargo.

Em relação às outras servidoras, com exceção da SE3 e da SE5, que desempenham suas funções de acordo com o que traz a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) nº 2523-05, que no Referencial Teórico atribui secretariar direções e assessorar gestores como tarefas relativas ao cargo, e da SE7 que sente-se confortável com suas atribuições e declara serem correspondentes a seu cargo contrariando, em parte, o que diz a CBO, que prevê também gerenciamento e liderança, o restante das servidoras declaram funções em total desacordo com o referido documento e, inclusive, com o que dizem Leal e Dalmau (2014):

“O secretário executivo depende do domínio de diversas áreas do conhecimento, que o permita atuar como assessor executivo, consultor; gestor e empreendedor, ocupando um espaço significativo junto aos gestores, alcançando níveis elevados de autonomia, ampliando suas possibilidades profissionais e expandindo o seu campo de atuação” (Leal; Dalmau, 2014, p. 153).

Diante do que mencionam os autores, quando levadas em consideração as mudanças pelas quais a realidade das organizações vem passando, o Secretário Executivo na UFPel, hoje, precisaria exercer um papel mais ligado à parte estratégica, gerenciamento de equipes e assessoramento do que a atividades técnicas como atendimentos de telefone, recepção de público e atendimento ao aluno. Com esse olhar mais atento para o trabalho desempenhado pelo SE, suas habilidades e potencialidades seriam melhor aproveitadas pela instituição.

- **Tema Emergente a partir da categoria “Competência no Serviço Público”**
– Gestão por competências relacionada ao SE na UFPel (GCSE)

Em relação a esta categoria de análise ficou bastante evidente pelos trechos codificados a questão da GPC relacionada ao cargo de SE na UFPel. Dar destaque a este tema elucidará de forma direta e trará respostas para o último objetivo específico e para o problema de pesquisa que é sobre como o Decreto nº 9.991/2019, que trata da PNDP, pode contribuir para o melhor aproveitamento do cargo de Secretário Executivo nas Universidades Federais, neste caso mais especificamente na UFPel, com base na Gestão por Competências?

Quando questionada sobre a necessidade e o quanto a criação de um instrumento poderia auxiliar nos processos de movimentação do servidor Secretário Executivo na UFPel, com foco no aproveitamento de suas competências, a representante da PROGEP disse o seguinte:

*“Eu entendo que a **gente precisa implementar um instrumento. Eu acho que é importante esse instrumento para o cargo especificamente, além da questão de alocação de vagas de cargo de nível médio, é importante a gente saber e ter instrumentos para saber aonde alocar de melhor forma os cargos de nível superior, incluindo o Secretário Executivo que a gente tem poucos e aí como fazer com que sejam melhor aproveitados, né? Que as suas competências sejam de fato aproveitadas, né... Para a gente poder implementar a questão da Gestão por Competências também na instituição.**”*

O trecho transcrito da servidora da CDP, principalmente os destacados, respondem a questões relevantes para esta pesquisa:

1 - A Pró-Reitoria necessita de fato da implementação de um instrumento para auxílio mais eficiente tanto dos SE quanto dos outros cargos de nível superior;

- 2 - É preciso, através deste instrumento, olhar para os cargos de forma específica;
- 3 - O SE precisa ser melhor aproveitado;
- 4 - Ainda não existe Gestão por Competências na UFPel.

Às Secretárias Executivas foi questionado sobre como percebem a movimentação dos(as) colegas secretários(as) aqui na instituição, a SE1 destacou: *“Até onde eu sei alocação é por necessidade de pessoas (...) independente se é um Auxiliar em Administração, se é um assistente, se é um Secretário Executivo e os secretários não são alocados por causa das suas competências. As colegas acrescentaram:*

“(...) tem que parar e pensar assim para conseguir pensar em algum colega que é do cargo de secretariado executivo que esteja atuando de fato no seu... no cargo com as suas atribuições bem específicas assim, de momento assim me falha até a memória de algum que realmente esteja fazendo o que o cargo pode oferecer (SE2);”

“(...) hoje em dia eu percebo que já a atual gestão já não se importa tanto com isso não, tanto que a gente tem secretários em unidades acadêmicas novamente, não que as unidades acadêmicas não sejam importantes, eu acho que não é essa questão (...) mas atualmente eu percebo isso que se eu mesmo quisesse sair ali da Pró-Reitoria e ir para outro lugar eu poderia e a atual gestão não iria se importar com isso (SE3);”

“(...) não tenho muita noção da onde as pessoas estão, né... de quantos nós somos eu não tenho assim tanta noção né... mas os que eu conheço eu acho que todos de certa forma eles estão em lugares que tem a ver com a sua função, mesmo sendo um programa de pós-graduação (SE5);”

“(...) A distribuição às vezes é feita por... pela amizade. Ah, eu quero Fulano trabalhando comigo, então eu vou puxar ele para mim (...) sequer muitos conhecem o nosso cargo. Porque muitos professores pensam que a gente todo mundo aqui é técnico administrativo em assistente em administração e não sabem a diferença de um e do outro (SE6);”

“(...) Eu acho que ela está desigual (...) Porque tem alguns secretários (...) que simplesmente atendem telefone e atendem somente pessoas que chegam e fazem uma agenda ali no computador (...) enquanto que outras pessoas como eu, não estou me queixando, eu gosto muito de trabalhar aonde eu estou, mas confesso que me suga muita energia (SE7).”

Através da comparação entre as transcrições da PROGEP e das SE fica evidente a convergência entre as colocações, com exceção da SE5 que acredita estarem todos os colegas desempenhando funções relativas ao seu cargo, o que não corresponde com a realidade na instituição.

Diante do exposto, pode-se trazer para o debate a teoria de Leal e Dalmau (2014) que fala em competências do Secretário Executivo, a saber: competências

técnicas e comportamentais. A questão é de que forma elas são incentivadas e exploradas na UFPel? O que tem sido observado em pelo menos seis das sete secretárias entrevistadas são atividades como: realização de matrículas de alunos, atendimento de telefone, atendimento ao público, compras diversas e outras funções que sim, poderiam fazer parte das competências técnicas do SE, mas daquele servidor anterior a todo processo de modernização e adequação que vem sendo atravessado pelas universidades, exigindo do secretário mais dinamismo e adaptação à modernização (Custódio *et al.*, 2008).

Quando no referencial teórico deste trabalho é demonstrado que o secretário tem hoje competências técnicas nas IFES como: conhecimento de trâmites de processos, de rotinas administrativas e normas da organização; domínio do padrão culto da língua portuguesa e até de idiomas estrangeiros; elaboração de documentos de forma ágil, clara e direta; utilização de recursos e softwares disponíveis para administrar dados e informações, além da capacidade de planejar as rotinas e atividades do setor em que está inserido (Leal, 2014; Leal; Souza; Moreira, 2018), fica evidente que de fato as servidoras não se sentem bem aproveitadas nas suas funções e a PROGEP tem ciência desta situação, basta observar a fala transcrita e destacada no início desta discussão.

Se tomada a parte das competências comportamentais, de acordo com Leal, (2014) e Leal, Souza e Moreira (2018) o problema com a movimentação destas sete secretárias fica ainda mais evidente, pois são profissionais habilitadas para lidar com questões que envolvem, dentre outras atividades, capacidade de comunicação entre diferentes níveis de hierarquia, equilíbrio emocional para lidar com situações de conflito e capacidade de trabalho sob pressão; capacidade de administração de equipes de trabalho; capacidade para delegar atividades; boa administração do tempo; raciocínio lógico; autonomia para tomar decisões, e a maioria dessas capacidades não são necessárias ou incentivadas no meio em que as servidoras estão inseridas, o que conceitua mal aproveitamento não apenas da bagagem acadêmica dessas servidoras, como também é deixada de lado a qualidade de trabalho que pode ser oferecida para a instituição.

Em face a tudo isso, a Gestão por Competências como instrumento auxiliar para o desenvolvimento de pessoas na UFPel é inexistente, pelo menos de maneira

formal, demonstrado pelo trecho *“Para a gente poder implementar a questão da Gestão por Competências na instituição”*, dito pela PROGEP.

Não ter como prática institucionalizada este modelo de gestão pode trazer prejuízos para a movimentação de pessoal, como evidenciado em relação às Secretárias Executivas. Sobre isso Vargas e Cagol (2012) tiveram destaque no referencial teórico quando disseram que dentro das organizações públicas o modelo da Gestão por Competências torna-se cada vez mais relevante. Ele demonstra que a atitude dos servidores é ponto crucial na GP, juntamente com os conhecimentos e habilidades de cada um (Vargas; Cagol, 2012).

A partir do aparecimento das palavras “conhecimento” e “habilidade” trazidas pelo autor deste trabalho, já que o tema em questão é a Gestão por Competências, com recorte para o SE, podemos trazer do referencial teórico o texto de Fleury e Fleury (2001) que destaca a importância de se pensar competências como um conjunto de conhecimento, habilidade e atitude, sendo que os dois primeiros termos, de acordo com a pesquisa, têm sido negligenciados em relação ao Secretário Executivo na UFPel.

Para fechar este capítulo, é de suma importância deixar claro que a delimitação deste estudo teve como foco a questão da PNDP, mais especificamente relacionada ao desenvolvimento de competências, voltadas para o cargo de Secretário Executivo, sob a ótica da Gestão por Competências.

Em meio ao debate sobre incentivo ou não de competências, este estudo foca no desenvolvimento delas a fim de suprir as necessidades da universidade, como forma de atendimento à PNDP. Mas é preciso pontuar que este olhar pouco individualizado em relação ao cargo de Secretário Executivo vai além, pois, a maioria das secretárias demonstram claro descontentamento e isso pode acarretar mais do que entraves profissionais, mas também pessoais.

Dessa maneira, a partir do material analisado e com base nos autores citados até aqui, se a UFPel pretende alcançar suas metas e praticar uma gestão de pessoas que incentiva e desenvolve o melhor de seus colaboradores, é fundamental que a instituição não se exima de investigar as reais necessidades e potencialidades dos indivíduos também olhando para seus cargos, movimentando seus servidores de maneira a atender as demandas da UFPel, tentando, na medida do possível, não deixar de lado os anseios e qualificações de cada um.

Conforme descrito na justificativa do trabalho, os sujeitos foram escolhidos em função de o pesquisador ocupar o mesmo cargo e poder observar na prática diária o desenvolvimento das atividades de seus colegas, além de ter ciência do número reduzido de SE na instituição e da qualificação diferenciada e estratégica do cargo. Nada impede que estes questionamentos e até processos de mudança sejam postos em prática para os outros cargos de nível E, que ingressam no intuito de desempenhar as funções para as quais dedicaram estudo durante sua vida acadêmica.

Quadro 3 – Categorias, temas e resultados

Categorias de Análise	Temas Emergentes	Resultados
Desenvolvimento de Pessoas	Capacitação de servidores Secretários Executivos (CSE)	Falta de capacitação específica para o SE; Delegação de levantamento de necessidades aos servidores; Necessidade de implementação de um instrumento para auxílio na movimentação dos SE;
O Perfil do Secretário Executivo nas IFES	Atribuições do Secretários Executivo na UFPel (ASE)	Papel fundamental do SE; Subaproveitamento do cargo; Uniformidade de funções entre o SE e outros cargos; Satisfação com a função desempenhada; Discrepância entre cargo e atribuição; Descontentamento com as atividades desempenhadas por sentirem-se aquém de suas capacidades
Competência no Serviço Público	Gestão por Competências relacionada ao SE na UFPel (GCSE)	Inexistência da Gestão por Competências como instrumento na UFPel

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

5 Considerações finais

Esta dissertação buscou analisar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) na Universidade Federal de Pelotas (UFPel), com foco especial no cargo de Secretário Executivo, sob a perspectiva da Gestão por Competências. O problema de pesquisa que norteou o estudo foi: “Como o Decreto nº 9.991/2019, que trata justamente da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, pode contribuir para o melhor aproveitamento do cargo de Secretário Executivo, nas universidades federais, com base na Gestão por Competências?”

Durante a investigação, que foi realizada na UFPel e utilizou a metodologia de análise de conteúdo segundo Bardin (1977), foi possível perceber que a Gestão por Competências desempenharia um papel crucial e estratégico no efetivo desenvolvimento e aproveitamento dos Secretários Executivos se ela de fato fosse aplicada a estes servidores quando se pensa nos processos de movimentação dentro da instituição.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, quando alinhada e integrada à abordagem da Gestão por Competências pode oferecer uma estrutura valiosa para identificar, desenvolver e utilizar as competências essenciais para o desempenho eficaz no cargo, exatamente o que rege o Art. 1 da PNDP. Este enfoque no desenvolvimento de competências aparece nos documentos elaborados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e pela própria UFPel, a saber o Plano de Desenvolvimento Institucional, que traz as ações de capacitação e foca em competências, mas em relação ao cargo de Secretário Executivo isso não vem sendo praticado, pois, conforme pode ser observado nesta pesquisa, a PROGEP cita ainda não haver Gestão por Competências de forma instrumentalizada na universidade.

Os dados coletados e as análises realizadas em relação aos sujeitos da pesquisa evidenciaram poucas opiniões divergentes, das sete Secretárias Executivas entrevistadas, cinco mostraram insatisfação com a forma como seu cargo é visto e gerenciado pela instituição, demonstrando falta de foco nas competências individuais e em relação ao próprio cargo.

Além disso, ficou evidenciado através dos dados obtidos, a importância de investir no desenvolvimento contínuo dos Secretários Executivos, alinhando suas competências individuais com as estratégias organizacionais da UFPel, já que o atendimento à PNDP é o foco das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) quando o assunto em questão é a gestão de pessoas.

Durante a pesquisa levou-se em consideração a teoria trazida por Fleury e Fleury (2001) em relação a competências, aquelas divididas entre conhecimento, habilidade e atitude, sendo as duas primeiras as que pouco são valorizadas em relação ao Secretário Executivo, já que os locais nos quais estas servidoras atuam, de acordo com elas, não necessitam ou não valorizam sua qualificação profissional.

De acordo com o andamento das análises das entrevistas e do material documental, buscou-se responder aos objetivos da pesquisa, tanto o geral quanto os específicos.

Em relação ao primeiro, sobre a contribuição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no aproveitamento das competências dos servidores técnico-administrativos em educação, que exercem o cargo de Secretário Executivo na UFPel, ela trata-se de um valioso método exploratório das competências dos servidores, mas o que pôde ser observado em relação aos SE, é que suas ferramentas, uma delas o Plano de Desenvolvimento de Pessoas, não tem sido formatado de maneira a explorar efetivamente a potencialidade dos cargos na instituição. Pode ser que isso ocorra em função de as demandas dos servidores secretários não estarem chegando? Sim, mas isso não impediria a PROGEP, já que na fala da servidora da CDP ela reconhece o quanto o SE poderia ser melhor aproveitado, de investir na movimentação adequada para o cargo.

Em se tratando dos objetivos específicos, foi possível observar que não há na UFPel política de gestão de pessoas que pense especificamente no Secretário Executivo, dando ênfase para as competências desse servidor, mas sim um olhar mais geral para os servidores das unidades administrativas e acadêmicas, sem especificidades de cargos.

Sobre a percepção das Secretárias Executivas a respeito do Plano de Desenvolvimento de Pessoas em relação as suas atividades na UFPel, verificou-se que cinco das sete secretárias não se veem contempladas por ações de capacitação voltadas para seu cargo e enxergam que a PROGEP não faz distinção

entre cargos, ou seja, o Secretário Executivo tem as mesmas atribuições de outros colegas Auxiliares em Administração ou Assistentes Administrativos.

Em se tratando das atribuições do SE, foi possível perceber através das entrevistas que, com exceção de duas secretárias que desempenham exatamente as funções ligadas ao que diz a Classificação Brasileira de Ocupações no Referencial Teórico, as outras cinco, mesmo as que se dizem satisfeitas com suas tarefas no setor, atuam em atividades comuns aos cargos de Auxiliar em Administração ou Assistente Administrativo, tendo apenas uma ou outra atribuição ligada mais a competências técnicas do cargo, como marcação de agenda e atendimento ao público.

Recomenda-se, portanto, que a UFPel e outras universidades federais considerem uma abordagem mais focada e, por que não dizer, integrada na gestão de seus Secretários Executivos, tratando de explorar e aprimorar não apenas suas competências, mas também a qualificação que esse profissional trouxe para a instituição quando ingressou via concurso público.

Ainda cabe destacar que na Universidade Federal de Pelotas, por possuir apenas oito servidores ocupantes desse cargo, gerir de maneira eficaz as suas potencialidades é algo bem menos complexo, pois lugares estratégicos a serem ocupados por eles(as) não faltam, justamente porque as IFES exigem cada vez mais do SE qualificação para enfrentar a mudança advinda com a modernização no meio administrativo, conforme disse Custódio *et al.* (2008) no Referencial Teórico durante a pesquisa.

Para o aprimoramento deste profissional, principalmente após a análise das entrevistas, é de suma importância a inclusão de capacitações personalizadas para o cargo, seja ele o SE ou outro servidor com formação na área para a qual prestou concurso público.

Além disso, o estudo mostrou a necessidade da avaliação de desempenho alinhada a competências e estratégias que promovam uma cultura de aprendizado constante, pois avaliar um servidor que está desempenhando atividades que não estão relacionadas as suas competências individuais e profissionais não terá resultados reais. O Secretário Executivo, por exemplo, dotado de competências técnicas e comportamentais, referidas na pesquisa por Leal e Dalmau (2014), precisa que ambas sejam observadas e incentivadas.

Apesar de já ter sido informado no capítulo anterior, cabe reafirmar que a UFPel, mais especificamente a PROGEP, segue o que rege o Guia de Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas, com o levantamento de capacitações sendo realizado a partir das informações fornecidas pelos servidores das unidades. Mas o foco desta pesquisa, demonstrado através de sua problemática, identificou demandas por parte das servidoras secretárias que mostram a carência em relação ao incentivo de suas competências, principalmente relacionadas ao cargo que ocupam e ao que poderiam oferecer se suas competências fossem melhor aproveitadas.

Em suma, a integração eficaz entre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e a Gestão por Competências, se esta fosse implementada oficialmente na instituição, poderia impulsionar significativamente o desempenho e a eficácia dos Secretários Executivos na UFPel, destinando esses servidores para setores mais estratégicos dentro da hierarquia universitária, como secretarias de Gabinetes da Reitoria, Pró-Reitoras, coordenações, ideia respaldada por Souza, (2017) e Leal, Souza e Moreira (2018) neste trabalho.

A partir da entrevista com a PROGEP, ficou evidente o conhecimento da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal sobre a necessidade de melhorar o processo de movimentação dos servidores SE e o quanto a qualificação deles poderia ser melhor aproveitada, mas ao mesmo tempo foi demonstrado que isso não vem acontecendo na UFPel.

Este estudo foi realizado com a intenção de contribuir para o processo reflexivo sobre o aproveitamento dos sujeitos desta pesquisa na UFPel, procurando demonstrar que não apenas o servidor, mas também a própria instituição pode ganhar com este processo de mudança.

Espera-se que este trabalho seja um dentre outros que foquem no estudo sobre o aprimoramento e movimentação eficaz dos indivíduos ocupantes principalmente de cargos em nível E nas Instituições Federais de Ensino Superior, assim como os Secretários Executivos.

Dessa forma, através de processos cuidadosos de olhar na prática para as competências individuais e profissionais, dando prioridade para a implementação da Gestão por Competências como instrumento na instituição, será possível

contribuir para um ambiente acadêmico e administrativo mais produtivo e alinhado às demandas da sociedade.

Mesmo o foco de interesse para esta pesquisa ser as Secretárias Executivas, em relação às limitações deste estudo pode-se destacar o fato de o grupo de servidoras ocupantes do cargo ser reduzido o que pode, de certa forma, acabar impedindo que se conheça a realidade enfrentada em relação a outros cargos na UFPel, além do fato da cultura organizacional poder ter influenciado, mesmo que de forma incipiente, nas respostas fornecidas. Mas isso faz com que surja a sugestão para que esta pesquisa seja replicada e utilizada não apenas aqui, mas em outras instituições e com outros cargos, sempre visando o ganho institucional e profissional.

Referências

ALMEIDA, Leonardo Alexandrino de; FATIMA BIANCO, Mônica de. A política de desenvolvimento de competências em uma instituição federal de ensino superior: a visão de ocupantes e não ocupantes de cargos de gestão. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 15, n. 2, p. 44-64, 2022.

BARDIN, Lawrence. Análise de conteúdo. **Lisboa: edições**, v. 70, p. 225, 1977.

BELEI, Renata Aparecida *et al.* O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de educação**, n. 30, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas em organizações públicas. In: **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2010. p. 599-599.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Portugal: Porto Editora, 1994. Cap.1 e 2, p. 48-52.

BOMFIM, Rosa Amorim. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, v. 1, n. 1, p. 46-63, 2012.

BORTOLOTTI, Márcia Fernanda Pasa; WILLERS, Ednilse Maria. Profissional de Secretariado Executivo: Explanação das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa**, v. 4, n. 1, 2005.

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

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, 2001.

BRASIL. **Lei nº 6.556, de 5 de setembro de 1978**. Dispõe sobre a atividade de Secretário e dá outras providências. Brasília, DF: 1978. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6556-5-setembro-1978-366543-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 19 abr. 2023.

BRASIL. [Constituição (1934)]. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 16 de julho de 1934** Rio de Janeiro, RJ: 1934. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm. Acesso em: 17 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936**. Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências. Rio de Janeiro, RJ: 1936. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1930-1949/L284.htm. Acesso em: 17 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/11091.htm. Acesso em: 18 abr. 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.937, de 28 de outubro de 1943**. Cria, junto ao Departamento Administrativo do Serviço Público, o Conselho de Administração de Pessoal. Rio de Janeiro, RJ: 1943. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei5937-28-outubro-1943-415998-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 17 abr. 2023.

BRASIL. **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. Brasília, DF: 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 17 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 17 abr. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 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 nº de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 14 mar. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SA/SE/MEC**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 28 de novembro de 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: 2019a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 07 fev. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019**. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional

de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Brasília, DF: 2019. Disponível em: <http://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-201-de-11-de-setembro-de-2019-215812638>. Acesso em: 07 fev. 2023.

BRASIL. **Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985**. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1985]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7377.htm#:~:text=LEI%20No%207.377%2C%20DE,%C3%A9%20regulado%20pela%20presente%20Lei. Acesso em: 05 fev. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm. Acesso em: 05 fev. 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996**. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Brasília, DF: Presidência da República, [1996]. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9261.htm. Acesso em: 05 fev. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018**. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm. Acesso em: 05 fev. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006a**. Diário Oficial da União, de 30 de junho de 2006. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm.

Acesso em: 05 fev. 2023.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal**. 2016.

CAPUANO, Ethel Airton. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUSTÓDIO, Conceição de Maria Pinheiro Barros ; FERREIRA, Francisca Daniele; SILVA, Luiza Virgínia de Castro e. 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**, v. 4, p. 1-14, 2008.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

DAL-FARRA, Rossano André; LOPES, Paulo Tadeu Campos. Métodos mistos de pesquisa em educação: pressupostos teóricos. **Nuances: estudos sobre Educação**, v. 24, n. 3, p. 67-80, set./dez., 2013.

DE MARCHI, Marisa Oliveira *et al.* Treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT-SERGIPE**, v. 1, n. 2, p. 29-40, 2013.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de administração contemporânea**, v. 4, p. 161-176, 2000.

Duncan, M. (2014). The case for executive assistants. Harvard Business Magazine. Boston: Harvard University Press

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

FOGARI, Isaura; TEIXEIRA, Edgard Sérgio. A importância do desenvolvimento humano para a organização. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2012.

FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 14, p. 139-152, 2004.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos *et al.* **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRILLO, Antonio Niccolo. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades**: em busca da qualidade do ensino superior. Florianópolis: Editora Insular, 1996.

HONDEGHEM, Annie; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarah. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n.2, p. 241-258, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v57i2.198>. Acesso em: 10 fev. 2023.

LEAL, Fernanda Geremias; DE SOUZA, Stefani; MOREIRA, Kátia Denise. Atuação do Secretário-Executivo na Gestão Universitária Pública: o estado do conhecimento sobre a questão. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 1, p. 65-89, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v9i1.763>. Acesso em: 12 fev. 2023.

LEAL, Fernanda Geremias; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 3, p. 143-174, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v5i3.289>. Acesso em: 17 fev. 2023.

LIMA, Carlenia Silva. O papel do Secretário Executivo nas universidades públicas federais do Brasil. **Revista Sítio Novo**, v. 4, n. 1, p. 232-239, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.47236/2594-7036.2020.v4.i1.232-239p>. Acesso em: 17 fev. 2023.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. Métodos de coleta de dados: observação, entrevista e análise documental. In: LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. 8. ed. São Paulo: EPU, 2004. cap. 3, p. 25-44.

MARIN, Ângela; NICHELE, Aline Grunewald. A capacitação de servidores do IFRS sob a perspectiva da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal-PNDP. **ScientiaTec**, v. 7, n. 1, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.35819/scientiatec.v7i1.4129>. Acesso em: 19 fev. 2023.

MOURA, Tiago de ; VANNI, Carolina Salvão; AZEREDO, Abel Dionízio. A implementação do Decreto nº 9.991/2019 e seus possíveis impactos no serviço público federal. **Revista Sítio Novo**, v. 4, n. 3, p. 18-29, 2020.

MÜLLER, Rodrigo; DE OLIVEIRA, Vanderleia Stece; CEGAN, Edilaine. Perfil do(a) profissional de secretariado executivo na gestão contemporânea: Evidências a partir dos ingressantes no mercado de trabalho na cidade de Curitiba, e das demandas empresariais. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 3, p. 129-151, 2015.

NASCIMENTO, Helton RF. O Exercício da profissão de Secretário Executivo: uma análise acerca da valorização profissional no mercado empresarial. **Revista Pesquisa e Ação**, v. 3, n. 1, 2017. Disponível em: <https://revistas.brazcubas.br/index.php/pesquisa/article/view/226>. Acesso em: 03 mar. 2023.

NONATO JÚNIOR, Raimundo. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo**: a fundação das ciências da assessoria. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

NONYE, Azih. Capacitação em tecnologia de escritório moderna: um imperativo para uma produtividade eficaz de secretariado. **Revista Asiática de Gestão de Negócios**, v. 2, pág. 193-196, 2013.

OLIVEIRA, Gabriela COSTA DE; PAGANI, Camila. Gestão Universitária: O perfil e as competências do profissional de secretariado nas Instituições Federais de Ensino Superior. In: **XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária, Arequipa, Perú**, 2016.

PANTOJA, Maria Julia *et al.* A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da Capacitação por Competências na Administração Pública Federal. In: **V Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Brasília, DF, 2012.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**, 2005. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>. Acesso em: 03 mar. 2023.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 8. ed. São Paulo: LTR, 2015.

POUPART, Jean *et al.* **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

RODRIGUES, Ana Cristina de Albuquerque Lima; DOS SANTOS PETINE, Elines Tatianes Pereira; RODRIGUES, Fabio Gonçalves. Capacitação estratégica com readequação orçamentária para melhoria do serviço público em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 1, p. 230-256, 2020.

SAMPAIO, Rosely Moraes; LANIADO, Ruthy Nadia. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e profissionais. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 151-174, 2009.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: Pantoja, Maria Júlia *et al.* (org.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, p. 11-28, 2010.

SCHMITZ JUNIOR, Salezio. **O impacto de políticas de gestão de pessoas no perfil profissional dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/135677>. Acesso em: 12 mar. 2023.

SOUZA, Stefani de *et al.* **O quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária,

Florianópolis, 2017. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/182803>. Acesso em: 12 mar. 202

SOUZA, Regina Luna Santos de. Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. In: **IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. 2004.

THEÓPHILO, Carlos Renato; MARTINS, G. de A. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB. **Nota de Esclarecimento**. João Pessoa, PA: 2018. Disponível em:
<https://www.ufpb.br/ufpb/contents/noticias/reitoria-divulga-nota-sobre-o-decreto-que-extingue-cargos-na-administracao-federal#:~:text=Diretamente%20relacionados%20a%20educa%C3%A7%C3%A3o%20federal,gastos%20p%C3%ABlicos%20por%2020%20anos%2C>. Acesso em: 19 abr. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS – UFPEL. **Descrição de cargos do Plano de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos**. Pelotas, RS: 2020. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/files/2020/11/DESCRICOES-DE-CARGOS.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS – UFPEL. **Guia para a Elaboração do Levantamento de Necessidades de Capacitação 2022**. Pelotas, RS: 2022. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/files/2021/06/GUIA-PARA-ELABORACAO-DO-LEVANTAMENTO-DE-NECESSIDADES-DE-CAPACITACAO-2022-CDPatualizado.docx.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS – UFPEL. **Plano de Desenvolvimento Institucional – 2022-2026**. Pelotas, RS: 2022. Disponível em: https://wp.ufpel.edu.br/planejamentoufpel/files/2022/09/PROPLAN-CDIP_PDI-2022-2026_rev15-23SET22.pdf. Acesso em: 20 ago. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS – UFPEL. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2023**. Pelotas, RS: 2023. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/files/2023/07/Relatorio2023comanalise-DIVULGADA-JULHO.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS – UFPEL. **Sugestões de Ações de Desenvolvimento 2023**. Pelotas, RS: 2023. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/files/2023/01/ACOES-SIPEC-2023.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2023

VARGAS, Cesar Sperling. **Gestão por competências no serviço público: uma estratégia em gestão**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

VARGAS, Cesar Sperling; CAGOL, Fernanda. Gestão por competências no serviço público. **Revista Conhecimento Online**, v. 1, jan./jun., 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.25112/rco.v1i0.270>. Acesso em: 12 abr. 2023.

Apêndices

Apêndice A – Roteiro de entrevistas para o servidor da PROGEP

1- Fale sobre os programas de qualificação voltados para o aperfeiçoamento do SE existentes no PDP da Instituição.

2- O PDP está sendo cumprido de forma a atender à PNDP e está contemplado no PDI da instituição? De que forma?

3- Sabendo que o cargo de SE foi extinto em 2018, como a Pró-Reitoria enxerga o papel do SE hoje na UFPel?

4- A Pró-Reitoria acredita que a proposição de um instrumento poderia contribuir com o processo de movimentação dos servidores secretários executivos, visando um melhor aproveitamento de suas competências?

Apêndice B – Roteiro de entrevistas para os secretários executivos

- 1- Perguntar a respeito do conhecimento sobre o Decreto 9.991/2019.
- 2- Pedir que fale sobre o que pensa a respeito do PDP e da GPC aplicadas ao cargo de Secretário Executivo na UFPel.
- 3- Solicitar que discorra sobre suas atribuições no setor em que atua e o que pensa a respeito delas.
- 4- Questionar a opinião sobre a maneira como são alocados os servidores SE na UFPel desde seu ingresso no cargo.
- 5- Pedir que faça uma análise sobre a qualificação profissional exigida para provimento no cargo e sua aplicabilidade prática no dia a dia da instituição.



Guia de Desenvolvimento e Movimentação para Secretários Executivos na Universidade Federal de Pelotas

Sumário

1 Primeiros passos em relação ao guia e sua motivação	5
2 Do objetivo principal	5
3 Como este guia é estruturado?	6
3.1 Seção para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	6
3.2 Recursos para os servidores (Secretários Executivos)	6
3.3 Plano de Desenvolvimento Individualizado	7
3.4 Ferramentas de Acompanhamento e Avaliação	8
3.5 Diretrizes para Movimentação e Crescimento Profissional	8
3.6 Relatórios Estratégicos e Análises	9
4 Formato e implementação do guia	9
5 Proposta de intervenção para a PROGEP	9
Referências	11

1 Primeiros passos em relação ao guia e sua motivação:

Este guia foi pensado para dar suporte efetivo a dois grupos na Universidade Federal de Pelotas (UFPel), um são os servidores ocupantes do cargo de Secretário Executivo e outro a equipe da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), mais especificamente a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal (CDP).



A partir da pesquisa realizada, identificou-se por parte da maioria das Secretárias Executivas entrevistadas uma visão de que suas atribuições poderiam ser melhor distribuídas, valorizando as suas competências, tanto individuais como profissionais. Essa inquietação pôde ser percebida em cinco das sete participantes.

Ao mesmo tempo, a PROGEP demonstrou não apenas a carência da Gestão por Competências na UFPel, mas também a necessidade de implementação de uma ferramenta que auxilie nos processos de desenvolvimento e movimentação de servidores, neste caso das Secretárias Executivas.

2 Do objetivo principal:



O objetivo deste guia é fornecer um roteiro abrangente e estratégico para a progressão e desenvolvimento dos Secretários Executivos na UFPel, levando em conta o alinhamento da movimentação e crescimento profissional dos servidores ao que rege a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), trazida pelo Decreto nº 9.991/2019, tendo como fundamento a Gestão por Competências. Além disso, este guia poderá tornar-se uma ferramenta útil para facilitar o trabalho realizado pela PROGEP, inclusive podendo ser adaptado para os outros cargos da UFPel, visto que hoje existem oito Secretários Executivos em atuação na universidade, diferente de outros cargos com maior número de servidores, o que demandaria ajustar alguns itens do guia para sua disponibilização.

3 Como este guia é estruturado?



3.1 Seção para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas:

- Orientações sobre a implementação de políticas e diretrizes baseadas na Gestão por Competências para os Secretários Executivos, destacando o fato da necessidade de lidar cada vez mais com fatores complexos como parte da rotina das organizações (Fleury; Fleury, 2001) e focando no conceito de investimento quando o assunto é a parte de pessoal das instituições, mesmo que públicas (Fogari; Teixeira, 2012);
- Estratégias para identificar necessidades de desenvolvimento, criar oportunidades de movimentação e realizar avaliações alinhadas à PNDP. Estas estratégias precisam levar em conta a especificidade do cargo, proporcionando o aperfeiçoamento e a satisfação dos colaboradores, aprimorando métodos e técnicas para que sirvam de ferramentas para o ajuste das competências individuais aos valores e competências da UFPel (Pontes, 2015).

3.2 Recursos para os servidores (Secretários Executivos):



- Mapeamento de competências necessárias para o cargo de Secretário Executivo, alinhadas à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e aos objetivos da UFPel. Aqui cabe pontuar que quando se fala em Gestão por Competências (GPC) a teoria que serve como pano de fundo é a de Fleury e Fleury (2001) que enfatiza o conhecimento, a habilidade e a atitude como tripé da GPC. Em relação ao Secretário Executivo, é interessante destacar também as competências técnicas e as comportamentais (Leal; Dalmau, 2014);

- Ferramentas interativas para autoavaliação, identificação de lacunas de competências, estas podendo ser aprimoradas caso sejam de interesse do servidor, e sugestões para desenvolvimento profissional.

3.3 Plano de Desenvolvimento Individualizado:

- Passos detalhados pra a criação de planos de desenvolvimento personalizados para cada Secretário Executivo, levando em conta suas metas profissionais e também seu aperfeiçoamento a fim de atingir excelência no desempenho de suas atividades na instituição, umas das premissas do Decreto nº 9.991/2019 em seu Art. 1º;



- Sugestões de cursos, treinamentos e atividades direcionadas ao aprimoramento das competências identificadas e à área secretarial.

3.4 Ferramentas de Acompanhamento e Avaliação:



- A presença de funcionalidades para os servidores acompanharem seu progresso no desenvolvimento de competências, que pode ser resposta a questionários presentes no COBALTO e de visualização restrita aos indivíduos em questão;
- Módulos de avaliação contínua para *feedback* e avaliação do desenvolvimento pelos gestores. Nessa etapa é importante sensibilizar os servidores sobre o fato da avaliação de desenvolvimento com relação à Gestão por Competências não implicar em processo de avaliação de desempenho

(Silva; Mello, 2013), ou seja, não se trata de verificar para punir de alguma forma.

3.5 Diretrizes para Movimentação e Crescimento Profissional:

- Estratégias para identificar e promover oportunidades de movimentação e crescimento na carreira dentro da estrutura da UFPel. Apesar da universidade contar com Editais para a movimentação de servidores, a disponibilização de um formulário contendo campos que identifiquem não apenas a formação do servidor, mas também suas competências e habilidades seria de grande valia;

- Orientações sobre como as competências adquiridas podem ser aplicadas em



diferentes contextos organizacionais. O Secretário Executivo, por

exemplo, demonstra domínio em praticamente todos os setores dentro da hierarquia universitária, do gabinete da reitoria a secretarias de direções e coordenações (Souza, 2017; Leal; Souza; Moreira, 2018).

3.6 Relatórios Estratégicos e Análises:

- Geração de relatórios detalhados para a PROGEP, identificando tendências de desenvolvimento e áreas de foco para aprimoramento;
- Análises para identificar áreas de necessidades de capacitação e eficácia das políticas implementadas.

4 Formato e implementação do guia:

- Disponibilização do guia em formato digital interativo, acessível por meio da intranet da instituição no Portal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, seção de Ingresso e Movimentação de Pessoal ou em Capacitação;
- A fim de facilitar o acesso de todos e tornar o processo mais interativo, poderá ser realizado *webinars* e sessões de treinamento para introduzir e orientar os servidores sobre o uso eficaz do guia;

5 Proposta de intervenção para a PROGEP:



Durante a pesquisa, a Secretária Executiva nº 4, uma das servidoras mais experientes no cargo, deixou claro em suas falas que não tem conhecimento e nem contato com os outros colegas ocupantes da função. Além disso, a SE nº 3 destacou a questão da carência em relação à parte técnica da profissão quando se pensa nos secretários que ingressaram com graduação em Letras, que

são diferente de outras três entrevistadas que possuem a graduação em Secretariado Executivo.

Sendo assim, como parte da proposta de intervenção sugerimos o estabelecimento de um programa de mentoria entre Secretários Executivos experientes e os que ingressaram posteriormente, além da troca de informações e práticas entre os servidores com a formação em Secretariado Executivo e em Letras, visando o compartilhamento de conhecimento e orientação para o desenvolvimento no cargo.

Assim como citado na pesquisa, percebe-se a necessidade da UFPel e de outras organizações públicas de ensino superior considerarem uma abordagem mais focada e integrada na gestão de seus Secretários Executivos, tratando de explorar e aprimorar não apenas suas competências, mas também a qualificação que esse profissional trouxe para a instituição quando ingressou via concurso público

Também entra na proposta o monitoramento constante por meio de pesquisa de satisfação, disponibilizada no COBALTO, e análises métricas para ajustar e melhorar continuamente o guia e suas estratégias de implementação.

Não deixa de ser interessante a busca de parcerias com instituições de ensino ou empresas especializadas para fornecer *workshops* e cursos alinhados com as necessidades identificadas para o desenvolvimento do Secretário Executivo, já que cada vez mais é esperado desse profissional atitudes dinâmicas e proativas, que proporcionem resultados satisfatórios para a administração pública, de maneira a facilitar a instituição de uma nova cultura dentro das IES públicas (Custódio *et al.*, 2008).

Referências

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: 2019a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 07 de fev. 2023.

CUSTÓDIO, Conceição de Maria Pinheiro Barros ; FERREIRA, Francisca Daniele; SILVA, Luiza Virgínia de Castro e. 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**, v. 4, p. 1-14, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

FOGARI, Isaura; TEIXEIRA, Edgard Sérgio. A importância do desenvolvimento humano para a organização. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2012.

LEAL, Fernanda Geremias; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 3, p. 143-174, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v5i3.289>. Acesso em: 17 fev. 2023.

LEAL, Fernanda Geremias; DE SOUZA, Stefani; MOREIRA, Kátia Denise. Atuação do Secretário-Executivo na Gestão Universitária Pública: o estado do conhecimento sobre a questão. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 1, p. 65-89, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v9i1.763>. Acesso em: 12 fev. 2023.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 8. ed. São Paulo: LTR, 2015.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

SOUZA, Stefani de et. al. **O quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/182803>. Acesso em: 12 mar. 2023.