



A NOVA DINÂMICA DO TRABALHO REMOTO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: TRANSFORMAÇÕES NA ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

The new dynamics of remote work in the public university: transformations in the performance of the executive secretarial professional

Érika Américo Nogueira da Silva¹, Raquel Alves Santos², Maika Bueque Zampier³,
Bruno Leonardo Bezerra da Silva⁴

Estudante¹, UFPB, erika01americo@gmail.com

Orientador², UFPB, Doutorado em Psicologia, raquel.alves@ccae.ufpb.br

Examinador³, UFPB, Doutoranda no Programa de Meio Ambiente e Sociedade, Maika Bueque Zampier, zampier@ccae.ufpb.br

Examinador⁴, UFRN, Doutorado em Educação, bruno.bezerra@ufrn.br

Introdução: As mudanças provocadas pela pandemia da COVID-19 impulsionaram a adoção do trabalho remoto em diversos setores, incluindo o ensino superior público, marcando o início de uma nova dinâmica nas relações laborais. **Problema e Objetivo Geral:** A partir desse cenário, esta pesquisa investiga as transformações na atuação do secretário executivo universitário frente à consolidação do trabalho remoto, com foco na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). **Fundamentação Teórica:** parte do questionamento sobre como essa modalidade impactou o exercício profissional, considerando desafios como adaptação tecnológica, reorganização da rotina de trabalho e aspectos emocionais. **Metodologia:** Com abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, foram aplicados questionários a profissionais da área secretarial e realizada análise documental, sendo os dados interpretados à luz da Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2011). **Resultados:** Apontam que, apesar da adaptação progressiva às ferramentas digitais, persistem dificuldades relacionadas à comunicação com a chefia, ao isolamento profissional e à sobrecarga emocional. **Conclusão:** Destaca a necessidade de ações institucionais voltadas ao fortalecimento das competências socioemocionais, à capacitação contínua e à valorização da comunicação interna. **Contribuição/Impacto:** Assim, contribui para a reflexão sobre o papel estratégico do secretário executivo na universidade pública diante dos novos formatos de trabalho.

Palavras-chaves: Secretariado Executivo. Trabalho Remoto. Competências. Gestão Universitária.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia da COVID-19, deflagrada em 2020 pelo novo coronavírus SARS-COV-2, impôs desafios sem precedentes ao mundo do trabalho, exigindo adaptações emergenciais e acelerando a implementação do trabalho remoto em diversas áreas profissionais (Bridi, 2020).

Nesse contexto, tanto organizações públicas quanto privadas passaram a adotar essa modalidade como alternativa viável, transformando o ambiente doméstico em um espaço híbrido, que incorporava atividades laborais, educacionais e cotidianas. Essa transição demandou não apenas infraestrutura adequada, como acesso à internet e dispositivos eletrônicos, mas também capacitação para o uso dessas ferramentas, além do cumprimento das medidas de distanciamento social (Sales et al., 2021).

Diante dessas transformações, diversas dificuldades emergiram, incluindo desafios relacionados à infraestrutura tecnológica, à adaptação de espaços, à formação continuada e, sobretudo, aos impactos emocionais e sociais. Problemas como ansiedade, medo, estresse, precarização econômica, conflitos familiares e sofrimento psicossocial tornaram-se evidentes, afetando significativamente a dinâmica dos trabalhadores (Sales et al., 2021).

Seguindo esse entendimento, o setor da educação superior no Brasil foi fortemente impactado, forçando as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a migrar para o ambiente digital. Com isso, as atividades acadêmicas e administrativas precisaram ser adaptadas ao modelo remoto, conforme disposto no Parecer nº 15/2020 do Conselho Nacional de Educação (CNE), afetando também o trabalho do secretário executivo dentro dessas instituições (Savi; Stallivieri, 2023; Maia; Müller; Bernardo, 2020).

Até então, o trabalho remoto era pouco explorado nas universidades públicas, mas a pandemia acelerou sua adoção, demonstrando potencial para aumento da produtividade e redução de custos (Freiberger; Bernardo, 2023). No contexto universitário, essa modalidade permitiu que servidores realizassem suas atividades fora das dependências institucionais, com suporte tecnológico adequado, conforme a Instrução Normativa nº 65 (Savi; Stallivieri, 2023). Assim, emergiu a necessidade de compreender os impactos desse modelo sobre a gestão universitária e a atuação do secretário executivo, cujas funções foram profundamente transformadas nesse novo cenário.

Diante desse panorama, o presente estudo tem como objetivo investigar os efeitos da pandemia e do trabalho remoto no desempenho do secretário executivo no contexto das universidades públicas, com foco na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

A pesquisa busca não apenas ampliar a compreensão sobre essa relação, mas também debater as regulamentações, vantagens, desafios e perspectivas dessa modalidade de trabalho na administração pública universitária. Nesse sentido, analisam-se as transformações na atuação desses profissionais, as competências desenvolvidas e os impactos desse modelo no cenário pós pandêmico, contribuindo para um entendimento mais aprofundado sobre essa nova realidade no âmbito da gestão universitária pública (Savi; Stallivieri, 2023).

Deste modo, o artigo está estruturado da seguinte forma, uma breve introdução expõe o tema para contextualizar o leitor sobre o assunto que será abordado. Em seguida, a fundamentação teórica, que sustenta as argumentações acerca da área pesquisada. Nos procedimentos metodológicos temos o caminho para chegar ao resultado desta investigação e, por fim, as seções dedicadas a apresentar a análise e discussão e as considerações finais, seguidas das referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Breve histórico da profissão de secretariado

De acordo com Guimarães (2005, p. 25) o termo secretariado surgiu da palavra latina “secretarium”, que significa lugar retirado, conselho privado. Existe também secretum, cuja tradução é “retiro, solidão, audiência secreta, segredo, mistério”. visto que desde o início esta profissão sempre foi de discrição e confiança. Sendo assim muitas dessas informações não podem ser divulgadas. Bianchi, Alvarenga e Bianchi (2003, p.4) confirmam que:

[...] todas as profissões têm suas raízes em um passado distante. Estudiosos da história do mundo procuram explicações e o porquê de certas características permanecerem no decorrer dos séculos, caracterizando-as de forma tão especial.

Ademais, a profissão de secretariado executivo surgiu na antiguidade. De acordo com Sabino et. al. (2004) estimam que o surgimento desta profissão possa ter sido no Egito há mais ou menos 500 a.C. e o escriba poderia ser considerado o primeiro secretário da história. Tendo como registro que essa profissão teve origem no tempo dos faraós. De acordo com Nonato Júnior (2009), na Idade Média o papel desse profissional ficou restrito aos monges, conhecidos como copistas e arquivistas, que ficavam restritos em mosteiros. São considerados os precursores do profissional de Secretariado Executivo, pois sua função de redator e de conhecedor de outros idiomas definiriam o perfil dos profissionais de hoje, como sugere Sabino et. al. (2004, p.4):

A valorização de habilidades diversas e perfeito domínio do idioma da literatura e da história do seu país foram características exigidas a esses assessores de Reis, Imperadores, Filósofos e líderes. Tais características incorporariam, mais tarde, o perfil do profissional de secretariado.

Sendo assim, para Nonato Júnior (2009), o avanço quantitativo e qualitativo dos profissionais de Secretariado no mundo do trabalho ocorreu em consonância com o desenvolvimento da tecnologia e dos paradigmas da ciência. Sendo assim, a revolução Comercial, o surgimento da tecnologia, e ao fim das duas guerras mundiais, a profissão do secretário teve mais ênfase na sociedade, principalmente por falta de mão-de-obra masculina por conta das guerras dando assim ensejo à participação das mulheres no mercado de trabalho para o exercício da profissão do secretário. Com o passar dos anos, tal função passaria a ser exercida quase que exclusivamente por mulheres (Sabino et. al., 2004).

2.2 A graduação em secretariado executivo no Brasil

A graduação em secretariado executivo no Brasil abrange habilidades essenciais para a atuação profissional na área secretarial. Mas tanto o curso quanto a profissão tiveram que percorrer uma grande trajetória para chegar até o presente momento. Mesmo sendo uma das primeiras profissões a surgir no mundo (Nonato Júnior, 2009).

Sua regulamentação no Brasil veio somente em 30 de setembro de 1985, através da Lei n. 7.377 – posteriormente complementada pela Lei n. 9.261, de 10 de janeiro de 1996. Sendo assim ela passou a ser uma profissão reconhecida pois antes era exercida apenas como uma atividade (Nogueira e Oliveira, 2013). A Lei de Reconhecimento, seguida da Lei de Regulamentação tem a exata função de reservar certo tipo de posto de trabalho aos profissionais credenciados como secretários e de reservar a certo tipo de indivíduos a credencial da profissão.

A concepção e ampliação dos cursos de secretariado executivo aqui no Brasil se deram no decorrer dos anos 1970 entre 1996, porém ele ficou por muitos anos restrito apenas em universidades públicas. Mais após a Lei 5.540/68 ser sancionada esses cursos passaram a ser ministrados em instituições particulares (Nonato Júnior, 2009).

A partir da década de 90, o curso se expandiu e assim o ensino superior foi ganhando espaço e reconhecimento, mas tudo isso só aconteceu devido às medidas governamentais que ocorreram em decorrência ao Ministério da Educação (MEC). Esse processo, apresentado em 1997, previa um aumento de 200% no total de vagas ofertadas no país (Saviani, 2010).

Diante disso considerando o exposto e expressando o processo de reconfiguração da educação superior no Brasil, Catani, Dourado e Oliveira (2001, p. 4), “evidenciam que vivemos uma conjuntura histórica permeada por cenários complexos e contraditórios, especialmente no que tange às transformações no mundo do trabalho”.

Nesse sentido, trazendo para o campo da formação do profissional de secretariado executivo no Brasil, por meio de cursos de categoria Bacharelado e Tecnológico, ambos na modalidade presencial e Educação a distância (EAD), ofertado por Instituições Públicas e Privadas. Logo, há 163 cursos em atividade no Brasil, conforme apresenta a tabela 1:

Quadro 1: Cursos de Secretariado Executivo no Brasil

INSTITUIÇÕES	MODALIDADE	CATEGORIAS		TOTAL
		Bacharelado	Tecnólogo	
Pública	Presencial	16	7	23
	EAD	0	0	
Privada	Presencial	66	48	140
	EAD	1	25	
TOTAL		83	80	163

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados do MEC (2023).

Diante desse contexto, As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para o curso de graduação em Secretariado Executivo, estabelecidas pela Resolução CNE/CES nº 3, de 23 de junho de 2005, orientam a formação de profissionais capacitados para atuar com competência e ética nas funções de assessoramento, gestão e comunicação organizacional. Essas diretrizes são fundamentais para a estruturação dos cursos de Secretariado Executivo em Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil.

O curso de Secretariado Executivo visa proporcionar uma formação profissional que desenvolva competências para:

- Compreender e aplicar conhecimentos científicos, acadêmicos, tecnológicos e estratégicos específicos da área;
- Gerenciar e coordenar processos administrativos e comunicacionais;
- Atuar com discrição, ética e sensibilidade nas relações organizacionais;
- Desenvolver postura crítica e reflexiva frente às demandas do mundo do trabalho.

Essas diretrizes visam assegurar uma formação sólida e atualizada, alinhada às necessidades do mercado de trabalho e às exigências das organizações contemporâneas.

Diante do exposto, para além das competências estabelecidas pelas referidas diretrizes, Sabino et. al. (2004) propõe que o profissional de secretariado possa se desenvolver a partir de quatro pilares básicos: a assessoria, utilizando as técnicas secretariais; o empreendedorismo,

que possui o sentido de aplicação de novas ideias e promoção de solução de situações que otimizem o trabalho; a gestão, que utiliza aplicação das técnicas secretariais desenvolvidas na assessoria, ampliadas às ferramentas de gestão (organização, planejamento, controle e avaliação), para auxiliar no desenvolvimento e implementação de trabalhos em níveis gerenciais e a Consultoria, que analisa o contexto tanto da cultura organizacional, quanto de atividades que envolvem as técnicas secretariais no fluxo de atividades das organizações, identificando pontos críticos e propondo estratégias e melhorias.

Sendo assim, percebe-se que, tanto as habilidades e competências descritas nas Diretrizes Curriculares do Curso, quanto os pilares propostos por Sabino et. al. (2004) são direcionados à atuação profissional do Secretário Executivo, buscando construir uma postura neles de promover e participar da melhoria do processo de gestão e desenvolvimento das Organizações Públicas e Privadas, na busca do aumento de produtividade e competitividade e aptos a atuar no mercado altamente competitivo e em constantes transformações.

2.3 Pandemia e trabalho remoto em universidades federais

A pandemia trouxe consigo inúmeras transformações no mundo do trabalho, tornando o processo de trabalhar de modo remoto uma necessidade para muitas organizações e profissionais. A educação superior também foi impactada. A crise resultante do novo coronavírus impôs às instituições educacionais a fazerem uma transição para o mundo digital em muitos aspectos (Núñez-Canal; Obesso; Pérez-Rivero, 2021).

No Brasil, por determinação das autoridades sanitárias locais, as universidades suspenderam as atividades pedagógicas, que na medida do possível foram posteriormente convertidas ao formato remoto; enquanto as demais atividades dependem de deliberações da gestão de cada instituição para definição da sua continuidade, presencial ou remotamente, ou sua suspensão. Como dispõe o Parecer nº 15/2020 do Conselho Nacional de Educação (CNE) (Savi et. al., 2023, p. 204).

Diante dessas especificidades e da dificuldade em “introduzir mudanças internas intempestivas, incorporar novas tecnologias e redefinir seus processos e produtos”, como pontua Finger (2000, p. 9), a crise sanitária exigiu inúmeras adaptações nas atividades das universidades federais. Uma das ações necessárias para enfrentar a pandemia trata-se da instituição do trabalho remoto (Savi, et. al., 2023).

Isso trouxe uma série de desafios e oportunidades. Desta forma, é essencial enaltecer que o trabalho remoto tem muitos pontos positivos. Por exemplo, a flexibilidade de horários pode permitir que os profissionais conciliem melhor o trabalho com outras responsabilidades

peçoais. Além disso, as tecnologias digitais podem facilitar a comunicação e a colaboração com colegas e clientes, mesmo à distância (Finger, 2000).

Nesse sentido, “o trabalho remoto e o teletrabalho genericamente se referem ao trabalho desempenhado por meio de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) em local fora das instalações da entidade empregadora” (Savi, et. al., 2023, p. 208). O teletrabalho pode constituir-se em uma solução para instituições que busquem a qualidade de vida e produtividade dos trabalhadores, economia de espaço e de energia em suas sedes, além de uma otimização de tempo, matéria e lucro.

Leite e Muller (2017, p. 6) adicionam que esta modalidade também pode:

Contribuir para a melhoria de indicadores socioambientais por meio da diminuição na emissão de poluentes dispersos no transporte, bem como da redução do consumo de papel e de outros bens e serviços; e reduzir absenteísmo e rotatividade de servidores, mantendo os talentos com maior motivação e qualidade de vida.

No entanto, como mencionado anteriormente, existem desafios significativos no campo das universidades federais, vale pontuar que a Instrução Normativa n.º 65 traz uma definição própria de teletrabalho:

[...] teletrabalho: modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa nº 65 (Brasil, 2020, p. 2).

Com essa definição diferencia-se no serviço público o trabalho remoto do teletrabalho. O primeiro faz referência àquele exercido fora da sede durante a pandemia; o outro se refere à modalidade regulamentada, pertencente a um programa de gestão e desempenho, que dispensa controle de frequência, ao passo que demanda controle de atividades e estabelecimento de metas (Brasil, 2020).

O mencionado Programa de Gestão visa a aumentar a produtividade e a qualidade das entregas e reduzir as despesas como água, esgoto e energia elétrica no serviço público federal. A proposta também representa uma transformação de cultura ao substituir controle de frequência por controle de produtividade, o que pode contribuir para aprimorar a qualidade do serviço público no País (Brasil, 2021).

Ademais, outra redução de custos que o teletrabalho pelo Programa de Gestão estabelece se refere a custos com estruturas física e tecnológica necessárias (equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos, custos referentes à conexão à internet, à energia

elétrica e ao telefone e demais despesas decorrentes do exercício de suas atribuições), que fica a cargo do servidor participante do Programa.

Tal iniciativa entra em conformidade com o modelo gerencial de administração pública, com a configuração da redução de custos da máquina estatal. A busca por eficiência através de controle de desempenho parece ser a prevalência atual. Tanto que em 2022 foi publicado o Decreto nº 11.072/2022, o qual provê a adesão ao Programa de Gestão também a servidores da modalidade presencial de trabalho (Brasil, 2022). Neste decreto a adoção do Programa de Gestão para a modalidade presencial de trabalho pode tornar-se obrigatória, porém a decisão final é da autoridade máxima da entidade (Brasil, 2022).

Diante disto, à medida que nos recuperamos da pandemia, é provável que vejamos um aumento na adoção do trabalho remoto em algumas áreas, enquanto outras podem retornar a um modelo mais tradicional de trabalho presencial. O equilíbrio entre trabalho remoto e presencial provavelmente dependerá da natureza do trabalho e das preferências dos funcionários e empregados.

2.4 O secretário diante das dificuldades emocionais resultantes da pandemia.

A covid-19 trouxe consigo inúmeros desafios precedentes para diversas áreas da sociedade, incluindo a saúde mental, que foi a principal afetada. O impacto emocional desse período afetou indivíduos de todas as idades e classes sociais, gerando um aumento significativo de casos de ansiedade, depressão e outros transtornos psicológicos.

O profissional de Secretariado Executivo também enfrenta desafios que podem impactar sua saúde emocional, especialmente em tempos de crise, como foi na pandemia. A alta demanda por organização, a necessidade de lidar com imprevistos e a pressão por eficiência podem gerar estresse e contribuir para o esgotamento profissional. Além disso, a adaptação ao trabalho remoto exigiu novas habilidades e um gerenciamento mais intenso das atividades, o que aumentou a carga mental desses profissionais. Assim como em outras áreas, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional tornou-se um fator essencial para evitar a sobrecarga e preservar o bem-estar.

De acordo com uma pesquisa feita pela FIOCRUZ (2020), destaca a Síndrome de Burnout, conhecida como Síndrome do Esgotamento Profissional. Fatores como a desorganização nas atividades, a sobrecarga de trabalho, a escassez de EPs, o medo da perda de familiares ou da contaminação pela doença contribuem para esse desgaste. Além disso, a necessidade de adaptação da população também é mencionada, já que muitos precisam

trabalhar remotamente. Um exemplo disso foi o fechamento das instituições de ensino em todo o país, obrigando alunos e professores a se ajustarem ao ensino e ao trabalho dentro de suas próprias casas.

A experiência da pandemia deixou evidente a importância de um olhar atento e cuidadoso para as dificuldades emocionais da sociedade. O secretário, ao desempenhar um papel ativo na formulação de soluções, pode contribuir significativamente para um futuro onde a saúde mental seja tratada com a devida prioridade, promovendo assim o bem-estar coletivo e a construção de uma sociedade mais resiliente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para investigar o impacto do trabalho remoto no desempenho dos profissionais de secretariado executivo no contexto universitário público do Rio Grande do Norte, esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório (Gil, 2008). O estudo buscou compreender as mudanças na atuação desses profissionais na UFRN durante e após a pandemia da COVID-19, considerando os desafios tecnológicos, organizacionais e emocionais enfrentados.

A pesquisa foi desenvolvida a partir de um levantamento bibliográfico e documental, analisando normativas como o Parecer nº 15/2020 do Conselho Nacional de Educação e a Instrução Normativa nº 65, que regulamenta o trabalho remoto nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Além disso, foram considerados o Estatuto da UFRN, o Regimento Interno da Reitoria, Plano de Gestão 2023-2027, bem como artigos científicos, monografias, periódicos especializados e materiais de fontes confiáveis da internet.

A fim de obter dados empíricos, realizou-se uma pesquisa de campo com aplicação de um questionário online elaborado na plataforma Google Forms, contendo 19 perguntas – 9 objetivas e 10 dissertativas. Esse questionário foi estruturado em categorias que permitiram traçar o perfil sociodemográfico dos respondentes, identificar as atividades desempenhadas remotamente e analisar os desafios enfrentados pelos secretários executivos no novo modelo de trabalho. A pesquisa foi direcionada aos profissionais que atuam na Gestão Universitária da UFRN, sendo enviada por e-mail entre os dias 16/03 e 19/03. No entanto, foram obtidas 8 respostas, representando em torno de 31% do total de 26 e-mails enviados.

Para a análise dos dados, nos apoiamos na Análise de Conteúdo inspirada em Bardin (2011), utilizando técnicas de análise textual, temática e interpretativa. Essa abordagem permitiu compreender de forma mais aprofundada os impactos da pandemia na rotina desses

profissionais, categorizando os principais desafios e mudanças em suas atividades e fornecendo subsídios para reflexões sobre a permanência ou adaptação do trabalho remoto na gestão universitária pública.

É importante ressaltar que esta pesquisa respeitou todos os princípios éticos envolvendo seres humanos. Cada participante foi informado sobre os objetivos, procedimentos e implicações do estudo por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo sua participação voluntária e consciente. Além disso, a privacidade dos respondentes foi rigorosamente preservada, com todas as respostas coletadas de forma anônima, assegurando o sigilo dos dados e a confidencialidade das informações. Essas medidas foram fundamentais para promover a integridade ética da pesquisa e o respeito aos direitos dos participantes.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção estão as análises e discussões relacionadas à análise documental e ao questionário. Inicialmente, apresenta-se o perfil dos profissionais de secretariado executivo da UFRN, seguido pela análise e percepção sobre a pandemia e o trabalho do secretário executivo no contexto universitário público do Rio Grande do Norte.

Em consequência dessas análises, a partir do entendimento em Bardin (2011), foram articuladas, de forma sistemática, as respostas abertas e fechadas, possibilitando uma compreensão mais densa e contextualizada dos impactos provocados pela pandemia na rotina dos profissionais investigados.

Desse modo, numa categorização emergente, foi possível identificar os principais desafios enfrentados e as transformações operadas em suas práticas laborais, especialmente no que tange à adoção de novas dinâmicas de trabalho. Além disso, os dados analisados ofereceram elementos relevantes para a problematização das condições de permanência ou resignificação do trabalho remoto no âmbito da gestão universitária pública.

4.1 O perfil dos profissionais de secretariado executivo

O perfil dos profissionais de Secretariado Executivo está evidenciado pela análise documental realizada no Estatuto da UFRN, no Regimento Interno da Reitoria e no Plano de Gestão 2023-2027, bem como pela percepção dos secretários/as respondentes. O questionário apresenta características relevantes, tanto no aspecto demográfico quanto acadêmico,

refletindo o perfil usual desses especialistas. Essa profissão tem sido tradicionalmente vinculada a um papel de suporte estratégico dentro das organizações e exige competências específicas em gestão, organização e comunicação.

4.1.1 Análise documental do Estatuto da UFRN, Regimento Interno da Reitoria e Plano de Gestão 2023-2027

O cargo de Secretário Executivo nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) desempenha um papel fundamental na gestão universitária pública. Esses profissionais são responsáveis por assessorar direções, gerenciar informações, elaborar documentos, organizar eventos e supervisionar equipes, entre outras atividades essenciais para o funcionamento eficiente das instituições (Saviani, 2010).

A Lei nº 11.091/2005 estabelece que o ingresso no cargo de Secretário Executivo requer curso superior em Letras ou Secretariado Executivo Bilíngue. Posteriormente, o Ofício Circular nº 015/2005 do Ministério da Educação (MEC) acrescentou a necessidade de habilitação profissional, conforme as leis que regulamentam a profissão.

Estudos indicam que, entre 2010 e 2014, pelo menos 57 concursos para o cargo foram realizados por 48 IFES. No segundo semestre de 2016, havia 1.738 profissionais de secretariado executivo atuando nessas instituições, sendo 1.690 em universidades e 48 em institutos federais (De Souza, et. al., 2022).

A UFRN, como uma das principais universidades do Nordeste, tem se destacado por uma estrutura administrativa moderna e integrada, especialmente após a adoção do sistema SIG (Sistema Integrado de Gestão), que otimizou grande parte dos processos administrativos. Nesse contexto, o Secretário Executivo ganha protagonismo (UFRN, 2023-2027).

Na UFRN, existem em torno de 26 profissionais de secretariado executivo. Os Secretários Executivos estão distribuídos em diversas unidades administrativas e acadêmicas, atuando como assessores de diretores de centros, pró-reitores, chefes de departamento e coordenadores de curso. A complexidade e o dinamismo das atividades desenvolvidas por esses profissionais se intensificaram com a ampliação dos cursos, programas de pós-graduação e projetos de extensão (UFRN, 2013).

Além disso, a UFRN tem histórico de valorização do cargo, com concursos que exigem formação específica e, muitas vezes, domínio de uma segunda língua. A universidade também oferece programas de capacitação e qualificação continuada, permitindo o aperfeiçoamento constante dos profissionais da área (UFRN, 2021).

Apesar da valorização institucional, alguns desafios persistem, como a alocação adequada de profissionais conforme suas competências, o reconhecimento das especificidades do cargo frente a outras funções administrativas, e a necessidade de atualização constante diante das mudanças tecnológicas e institucionais (UFRN, 2023).

Estudos recentes sugerem que uma gestão por competências pode aprimorar a atuação dos secretários executivos, alinhando suas atribuições às necessidades estratégicas da universidade. No caso da UFRN, há espaço para ampliar a presença desses profissionais em setores de alta complexidade e promover maior visibilidade à sua atuação (UFRN, 2023)

O Secretário Executivo é uma peça essencial na engrenagem administrativa das IFES, especialmente em instituições de grande porte como a UFRN. Investir na formação, valorização e distribuição estratégica desses profissionais pode fortalecer significativamente a eficiência e a qualidade da gestão universitária pública.

4.1.2 Perfil Sociodemográfico

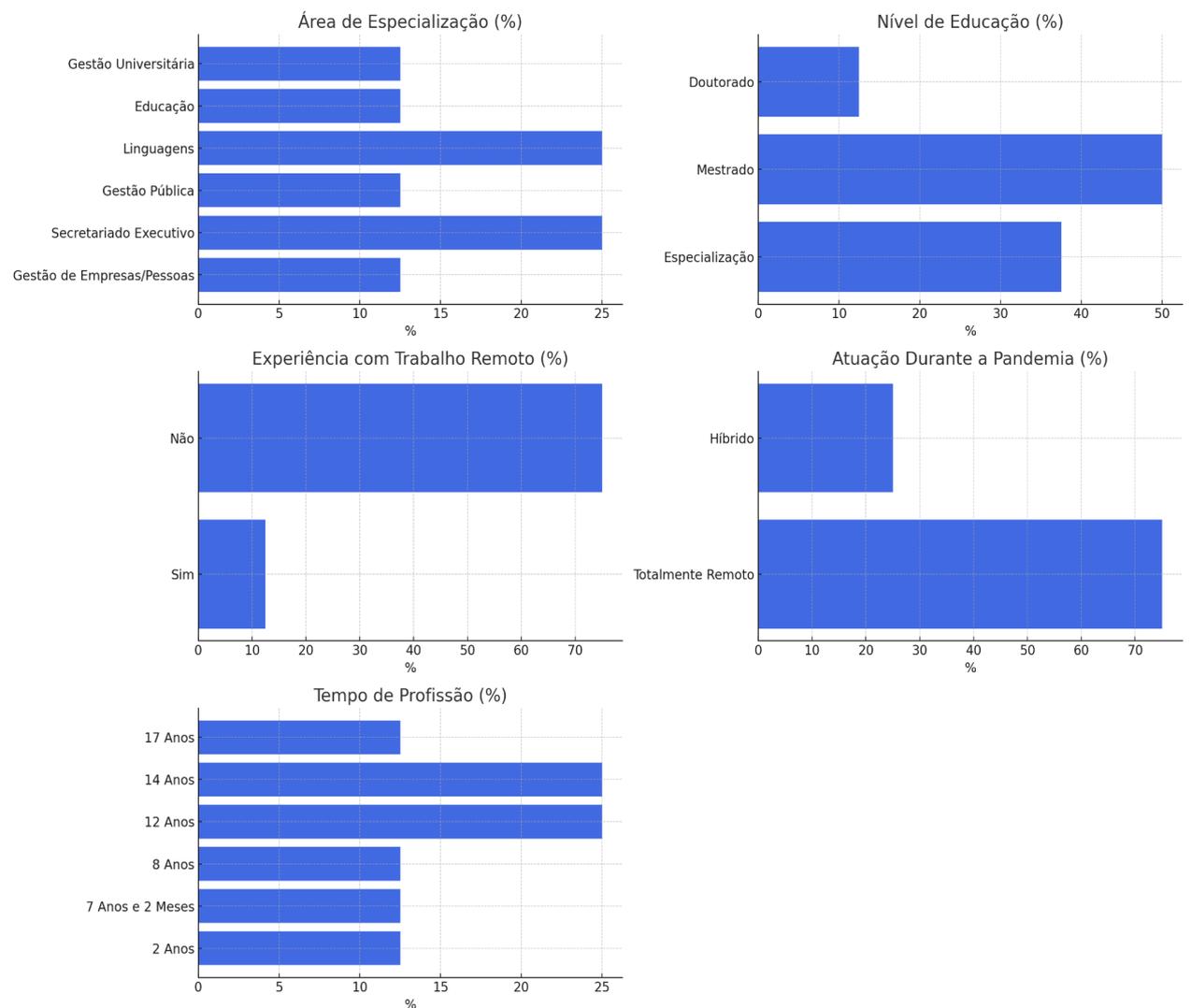
De acordo com os respondentes, apenas 25% dos profissionais que atuam como secretários/as executivos/as são do sexo masculino, enquanto os outros 75% são do sexo feminino. Esse dado revela que a profissão, conforme as respostas obtidas, é majoritariamente ocupada por mulheres.

No entanto, é importante lembrar que, historicamente, a função de secretário quando ainda estava restrita a atividades administrativas formais e ligadas ao poder, era desempenhada exclusivamente por homens. Ao longo do tempo, com as transformações sociais e o reposicionamento do papel da mulher na sociedade e no mercado de trabalho, a presença feminina se consolidou de forma expressiva na área de Secretariado Executivo. Essa mudança aponta para uma significativa reconfiguração da representatividade de gênero na profissão, refletindo o avanço das mulheres na conquista de espaços antes restritos. Esse crescimento pode ser associado à luta por igualdade de gênero, à ampliação do acesso feminino à educação superior e à valorização das competências interpessoais, organizacionais e comunicacionais, habilidades frequentemente associadas ao perfil profissional feminino.

Além disso, a forte presença das mulheres na área tem contribuído para transformar a dinâmica da profissão de Secretariado Executivo, promovendo práticas mais colaborativas e um ambiente profissional mais diverso e inclusivo. Essa evolução reforça o papel estratégico que a profissão ocupa nas organizações contemporâneas e destaca a importância da equidade de gênero no desenvolvimento institucional.

Seguindo as análises do perfil, segundo o Gráfico 1, em relação à área de especialização dos profissionais que atuam como Secretários Executivos, observa-se que 25% possuem formação em Linguagens e outros 25% são especializados na área de Secretariado Executivo. Os 50% restantes estão distribuídos entre diversas áreas, como Gestão Pública 12,5%, Gestão de Empresas e de Pessoas 12,5%, Educação 12,5% e Gestão Universitária 12,5%. Essa diversidade de formações revela a amplitude e complexidade das demandas do secretariado executivo no contexto da gestão universitária pública.

Gráfico 1 . Perfil dos Profissionais de Secretariado Executivo da UFRN



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A experiência profissional desses servidores varia de 2 a 17 anos, com maior concentração (25%) entre aqueles que atuam há 14 anos na instituição. Esse dado indica um

corpo funcional com significativa vivência institucional, o que contribui para a continuidade administrativa e a consolidação de práticas eficientes de gestão.

Quanto ao nível de escolaridade, os dados apontam um alto grau de qualificação entre os respondentes: 12,5% possuem doutorado, 50% concluíram o mestrado e 37,5% têm especialização. Esses índices demonstram o comprometimento dos profissionais com a formação continuada e estão diretamente relacionados tanto às exigências do Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação das IFES (Lei nº 11.091/2005) quanto à crescente complexidade das funções exercidas, que demandam atualização constante e domínio de conhecimentos técnicos, acadêmicos e gerenciais.

Durante a pandemia da Covid-19, foi possível observar a rápida adaptação dos secretários executivos às novas exigências tecnológicas. A maioria dos 75% afirmou ter atuado exclusivamente de forma remota, enquanto os 25% restantes adotaram o modelo híbrido (presencial e remoto). Um dado importante é que, antes da pandemia, apenas 12,5% já tinham alguma experiência com o trabalho remoto em instituições públicas. Isso mostra que 87,5% dos profissionais passaram a desempenhar suas funções remotamente apenas durante o período pandêmico, o que evidencia sua capacidade de resiliência, aprendizado e inovação em meio a um cenário desafiador.

Frente a essas constatações, a análise realizada permite compreender que os profissionais de Secretariado Executivo da UFRN constituem um grupo altamente qualificado, com formação diversificada e ampla experiência na administração pública universitária. Sua capacidade de adaptação às mudanças, como evidenciado durante a pandemia, reforça a importância estratégica desse cargo nas Instituições Federais de Ensino Superior. A pluralidade das especializações e o alto nível de escolaridade apontam para um perfil profissional preparado para enfrentar os desafios da gestão contemporânea, contribuindo ativamente para o fortalecimento das práticas institucionais e para a promoção de um ambiente acadêmico mais eficiente, dinâmico e inovador.

4.2 Adaptação digital e obstáculos tecnológicos: desafios e aprendizagens no contexto da pandemia

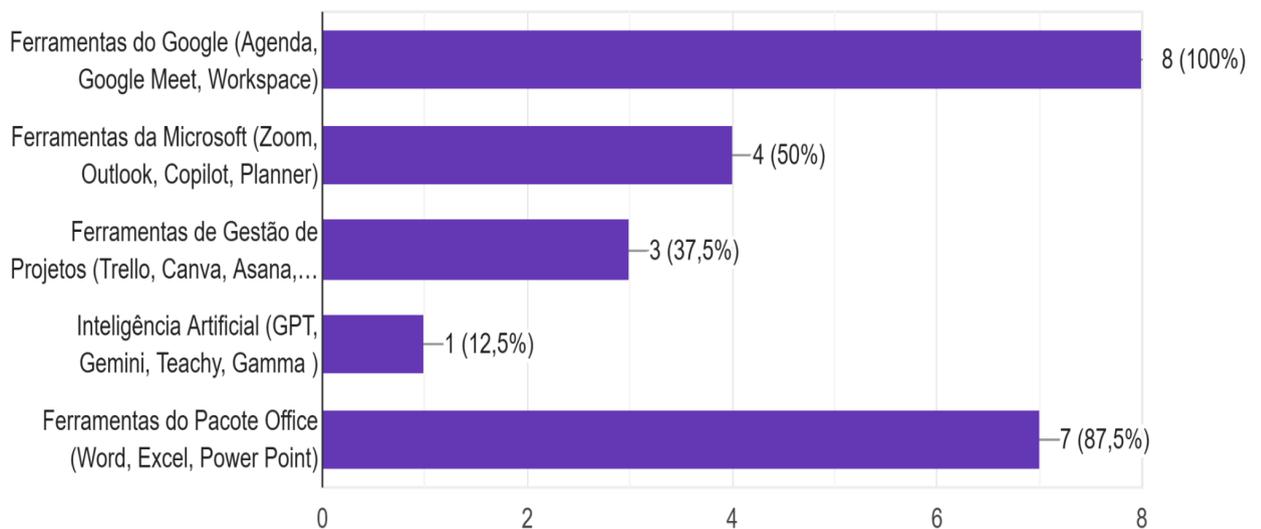
Durante o período pandêmico, as ferramentas tecnológicas tornaram-se essenciais para a continuidade das atividades profissionais. Apesar de muitos secretários executivos não possuírem, inicialmente, familiaridade com esses recursos, foi justamente por meio deles que conseguiram manter o fluxo de trabalho e atender às demandas do ambiente remoto. A necessidade de adaptação impôs desafios significativos, mas também proporcionou um

processo intenso de aprendizagem e desenvolvimento de novas competências digitais, fundamentais para a atuação no cenário atual.

A pandemia da Covid-19 exigiu uma rápida reconfiguração das formas de trabalho na UFRN, levando a maioria dos profissionais de secretariado executivo a atuarem de maneira remota. Nesse contexto, as ferramentas tecnológicas se tornaram fundamentais, pois, mesmo com as limitações iniciais de muitos profissionais em relação ao domínio desses recursos, foi por meio delas que se tornou possível dar continuidade às atividades institucionais.

Os/as secretários/as executivos/as, de acordo com o gráfico 2, precisaram aprender a lidar com novas plataformas, sistemas e estratégias de comunicação digital para manter a fluidez das demandas. Essa experiência, apesar dos desafios, representou um marco de superação e crescimento profissional, promovendo a aquisição de novas competências essenciais para o exercício da função em um cenário cada vez mais digitalizado.

Gráfico 2. Ferramentas utilizadas no trabalho remoto durante a pandemia



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Como demonstrado no gráfico 2, as ferramentas mais utilizadas pelos profissionais nas instituições durante a pandemia foram as da plataforma Google, com 100% de adesão entre os respondentes. Esse alto índice de uso pode ser atribuído à facilidade de manuseio, à interface intuitiva e à ampla acessibilidade desses recursos, que já faziam parte do cotidiano de muitos profissionais antes mesmo do período pandêmico.

Em segundo lugar, destacam-se as ferramentas do Pacote Office, como Word, Excel e Power Point, utilizadas por 87,5% dos participantes, o que evidencia sua permanência como soluções essenciais para a execução de tarefas administrativas. Já as soluções da Microsoft

(como Zoom, Outlook, Copilot e Planner) foram mencionadas por 50% dos respondentes, enquanto ferramentas de gestão de projetos, como Trello, Canva e Asana, apareceram nas respostas de 37,5% dos participantes.

O uso de tecnologias baseadas em inteligência artificial, como ChatGPT, Gemini, Teachy e Gamma, foi citado por apenas um participante, representando 12,5% da amostra. Esse dado indica que, apesar do crescente destaque da IA no cenário tecnológico, sua adoção ainda era limitada entre os profissionais da UFRN durante o período analisado, possivelmente por falta de familiaridade ou receio em utilizar ferramentas mais recentes.

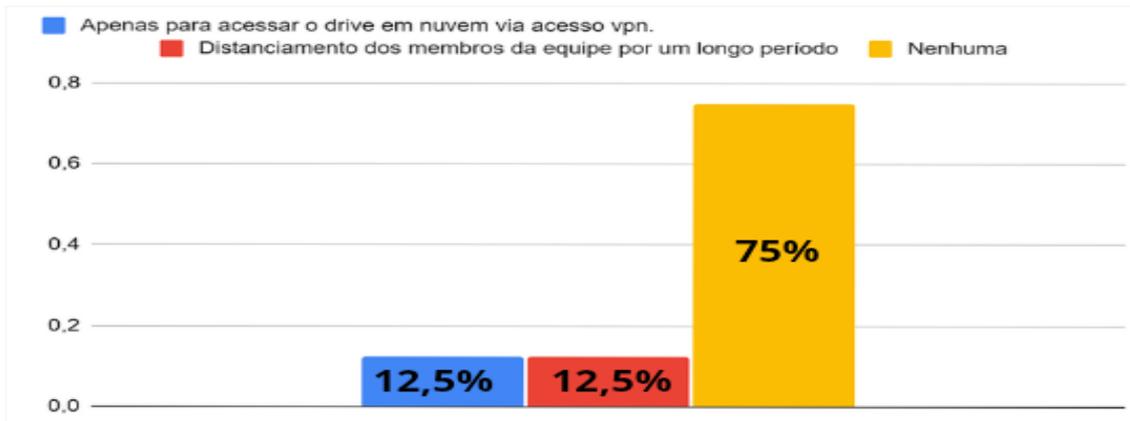
No entanto, no contexto atual, a inteligência artificial torna-se cada vez mais imprescindível para os profissionais do secretariado executivo, especialmente diante das demandas por agilidade, eficiência na gestão da informação, automação de tarefas rotineiras e apoio à tomada de decisões. O domínio dessas tecnologias passa a ser um diferencial competitivo e uma competência essencial para a atuação estratégica na universidade pública.

É possível observar, portanto, que o Google e o Pacote Office se destacaram por sua acessibilidade e pela integração prévia às rotinas profissionais, facilitando a adaptação ao trabalho remoto. Em contrapartida, o baixo uso da inteligência artificial evidencia a necessidade de capacitação técnica e formação continuada, a fim de ampliar a apropriação dessas tecnologias e potencializar a eficiência dos processos de trabalho.

Durante a pandemia da Covid-19, as tecnologias digitais tornaram-se essenciais para garantir a continuidade das atividades acadêmicas e administrativas. Ferramentas como plataformas de videoconferência, sistemas de gestão de tarefas e ambientes virtuais de aprendizagem foram rapidamente incorporadas à rotina de milhares de profissionais. No entanto, essa rápida transição também escancarou desigualdades no acesso à internet, limitações de infraestrutura e lacunas na formação digital. Se, por um lado, as tecnologias permitiram a manutenção das atividades e vínculos institucionais, por outro, exigiram adaptações constantes e uma ressignificação das práticas de trabalho, conforme gráfico 3.

Nesse sentido, conforme o gráfico 3, a maior parte dos profissionais respondentes afirmou não ter enfrentado dificuldades significativas no uso das tecnologias durante o período analisado. Apenas dois participantes (12,5%) relataram ter tido problemas para acessar o Google Drive. As demais respostas, ainda que expressas de formas distintas, apontaram para a mesma conclusão: “a tecnologia não representou um obstáculo relevante para a execução das atividades”.

Gráfico 3. Dificuldades tecnológicas enfrentadas na UFRN durante a pandemia



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Nesse sentido, conforme o gráfico 3, a maior parte dos profissionais respondentes afirmou não ter enfrentado dificuldades significativas no uso das tecnologias durante o período analisado. Apenas dois participantes (12,5%) relataram ter tido problemas para acessar o Google Drive. As demais respostas, ainda que expressas de formas distintas, apontaram para a mesma conclusão: “a tecnologia não representou um obstáculo relevante para a execução das atividades”.

Esse dado sugere que a maioria dos profissionais da UFRN já possuía um nível satisfatório de familiaridade com as ferramentas tecnológicas utilizadas no ambiente de trabalho, o que favoreceu a transição e a adaptação ao contexto digital imposto pela pandemia. A ausência de dificuldades tecnológicas relatadas por grande parte dos respondentes pode estar relacionada a experiências anteriores com essas ferramentas, tanto no ambiente organizacional quanto em sua formação acadêmica, o que resultou em um acúmulo de conhecimentos úteis para lidar com as novas demandas.

No entanto, a existência, ainda que pontual, de relatos de dificuldades, reforça a importância de manter suporte técnico acessível e de investir continuamente em capacitações. Dessa forma, garante-se que todos os profissionais, independentemente do seu nível de familiaridade prévia com as tecnologias, possam utilizá-las de maneira eficiente e segura.

Além disso, destaca-se, nas falas das questões abertas, o papel estratégico da UFRN em estimular o uso de recursos digitais e em promover uma cultura organizacional voltada à valorização do aprendizado tecnológico. Esse incentivo institucional certamente contribuiu para o bom desempenho das atividades administrativas mesmo diante de desafios inesperados, como os impostos pela pandemia, evidenciando a importância de políticas que integrem tecnologia, formação e valorização profissional no serviço público universitário.

4.3 Desenvolvimento de competências e aprendizagens no ambiente remoto

Nesta seção, os profissionais foram convidados a responder a uma pergunta fechada, na qual deveriam selecionar, no mínimo, três competências que consideraram mais difíceis de executar durante o período da pandemia, quando todas as atividades passaram a ocorrer de forma remota. As respostas, ilustradas no gráfico abaixo, evidenciam os principais desafios enfrentados no desempenho de suas funções nesse novo contexto de trabalho.

Esse levantamento está diretamente relacionado à análise anterior, que mostrou que a maioria dos profissionais da UFRN já possuía familiaridade com ferramentas tecnológicas e, por isso, não relatou grandes dificuldades de acesso ou uso desses recursos. No entanto, ao se aprofundar nas competências exigidas no ambiente remoto, é possível perceber que os desafios não estavam apenas ligados à tecnologia em si, mas também ao desenvolvimento de habilidades comportamentais e organizacionais, como gestão do tempo, comunicação eficiente, automotivação e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Nesse sentido, mesmo com domínio das ferramentas digitais, muitos profissionais enfrentaram dificuldades em adaptar suas rotinas, manter a produtividade e lidar com o isolamento, o que evidencia a complexidade do trabalho remoto e a necessidade de um conjunto ampliado de competências para garantir um desempenho eficaz, conforme gráfico 4.

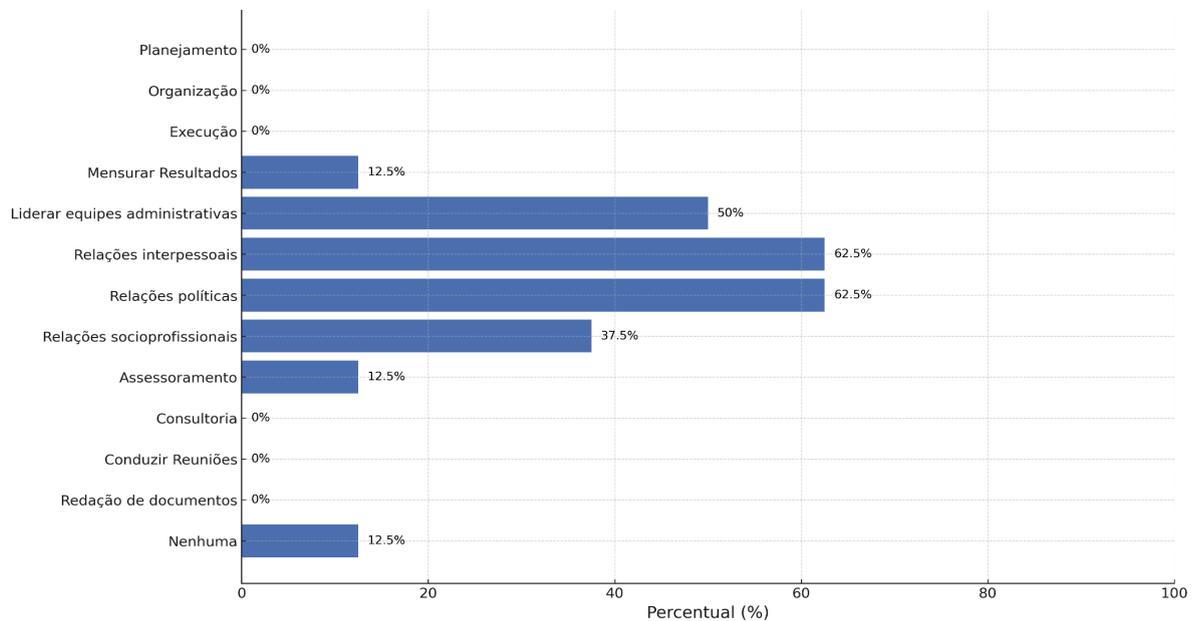
Esse cenário reforça a importância da aprendizagem contínua, tanto em aspectos técnicos quanto em habilidades socioemocionais, e da criação de estratégias institucionais que favoreçam o desenvolvimento integral dos profissionais diante das novas exigências do mundo do trabalho.

As competências que mais apresentaram dificuldades no contexto do trabalho remoto foram as relações interpessoais e as relações políticas, ambas apontadas por 62,5% dos respondentes. Em seguida, a liderança de equipes administrativas ou acadêmicas destacou-se como outra competência desafiadora, sendo mencionada por 50% dos participantes. Esses dados revelam que, mesmo com o suporte das tecnologias disponíveis, a gestão de pessoas a distância continua sendo um desafio significativo, exigindo adaptações e o desenvolvimento de novas estratégias por parte dos profissionais.

As relações socioprofissionais também surgiram como um ponto sensível, com 37,5% dos respondentes relatando dificuldades nessa área. Esse dado reforça a importância do contato presencial para o fortalecimento dos vínculos interpessoais e das redes de apoio no ambiente institucional, aspectos que se tornam mais frágeis em contextos virtuais. Outras

competências, como mensuração de resultados, assessoramento e a opção “nenhuma” (indicando ausência de dificuldades), foram apontadas por 12,5% dos respondentes.

Gráfico 4. Desenvolvimento de competências em contexto remoto



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Fica evidente, portanto, que, embora algumas competências técnicas como planejamento, organização, execução de tarefas, condução de reuniões, consultoria e redação de documentos tenham sido melhor assimiladas no ambiente remoto, as habilidades relacionadas à interação humana e à liderança continuam sendo mais complexas de desenvolver à distância. Isso reforça a importância de ações institucionais que promovam formações específicas voltadas para competências socioemocionais, além de estratégias que fortaleçam a comunicação e o trabalho colaborativo mesmo em formatos digitais.

4.4 Competências socioemocionais em contexto remoto: impactos na atuação do profissional de secretariado executivo universitário

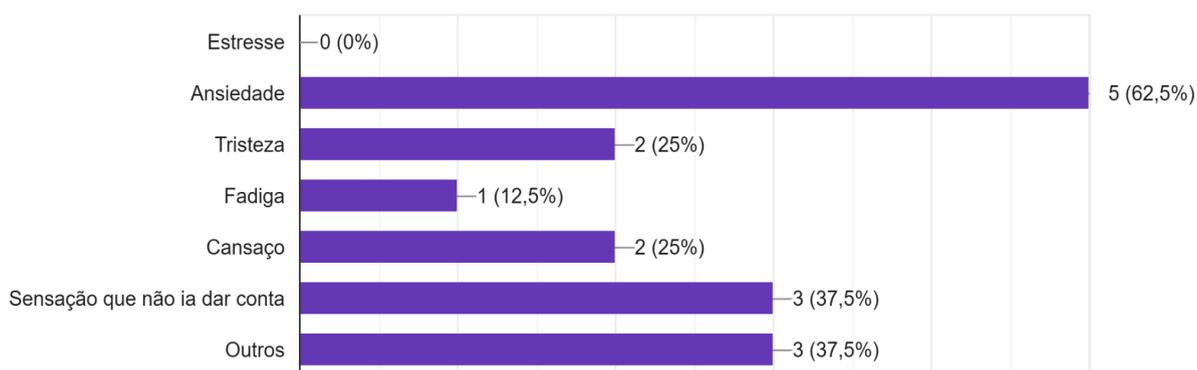
Os aspectos emocionais, conforme retrata o gráfico 5, representaram um grande desafio para os profissionais. O trabalho remoto, embora tenha trazido praticidade e maior autonomia, também intensificou sentimentos de isolamento, insegurança e sobrecarga emocional, especialmente para aqueles que atuam diretamente com a mediação de demandas institucionais, como é o caso dos profissionais de secretariado executivo nas universidades.

Nesse sentido, os aspectos emocionais, de acordo com o gráfico 5, representaram um grande desafio para os profissionais. Os sintomas de ansiedade foram os mais mencionados, atingindo 62,5% dos respondentes, o que revela o quanto esse fator afetou diretamente o desempenho no ambiente remoto. Como apontam Oliveira e Duarte (2004, p. 185), “o medo de não conseguir causar uma boa impressão acaba causando pensamentos de insuficiência, o que acaba gerando mais ansiedade”.

Desta forma, esse sentimento foi intensificado pelas exigências de adaptação rápida, pela ausência de interações presenciais e pela dificuldade de separar o espaço doméstico do profissional. Além disso, 37,5% dos participantes relataram a sensação de não conseguir dar conta das demandas impostas pelo novo formato de trabalho, o que reforça o impacto emocional do contexto pandêmico. Outros sintomas citados, como tristeza, fadiga e cansaço, também foram mencionados, embora em menor proporção, demonstrando que os efeitos psicológicos do trabalho remoto variaram, mas estiveram presentes de forma significativa.

Para o profissional de secretariado executivo universitário, cuja atuação exige organização, atenção constante e habilidades interpessoais, essas condições emocionais representaram um obstáculo real, reforçando a importância do desenvolvimento de competências socioemocionais como fator estratégico para a saúde mental e a eficácia profissional.

Gráfico 5. Aspectos emocionais



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os dados das perguntas fechadas e abertas apontam na mesma direção: as mudanças abruptas na rotina e o isolamento social aumentaram os sintomas de sofrimento mental, afetando o bem-estar e o desempenho dos secretários executivos universitários. A ansiedade, a insegurança e a sensação de insuficiência não surgiram sozinhas, elas estavam ligadas a dificuldades práticas, como problemas de comunicação e organização no trabalho remoto.

Entre os principais desafios trazidos nas questões abertas estiveram a comunicação falha com chefias e setores, além da falta de contato pessoal com colegas, o que gerou uma sensação de distanciamento e enfraqueceu os vínculos institucionais. Para amenizar esses efeitos, foram adotadas medidas como reuniões virtuais semanais e encontros online para tratar das demandas internas, o que ajudou gradualmente na reorganização do trabalho.

Profissionais trouxeram que, no início da pandemia, a falta de orientações institucionais claras dificultou a adaptação, gerando insegurança. Com o tempo, no entanto, foram criadas normas e diretrizes que trouxeram mais estabilidade e facilitaram a organização das tarefas. Outro ponto importante foi a adaptação do ambiente doméstico ao trabalho remoto: enquanto alguns já tinham estrutura adequada, outros enfrentaram dificuldades com privacidade e recursos, o que impactou diretamente sua produtividade e bem-estar.

Além disso, a sobrecarga de trabalho também foi um fator recorrente, especialmente devido à necessidade de suprir lacunas deixadas por colegas com menor domínio das ferramentas digitais. Todos esses elementos evidenciam que o impacto do trabalho remoto foi multidimensional, exigindo não apenas competências técnicas, mas sobretudo resiliência, empatia e habilidades de autogestão emocional, essenciais à atuação do profissional de secretariado executivo em tempos de crise.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou as transformações na atuação dos profissionais de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) frente à consolidação do trabalho remoto, impulsionado pelas mudanças provocadas pela pandemia da COVID-19. Partindo do questionamento sobre como essa nova dinâmica laboral afetou o exercício profissional, a pesquisa considerou desafios como adaptação tecnológica, reorganização da rotina de trabalho e impactos emocionais.

Os dados demonstraram que, apesar das dificuldades iniciais com o trabalho remoto, especialmente no que diz respeito às competências socioemocionais e à gestão de relações interpessoais e políticas, os secretários executivos conseguiram superar obstáculos e desenvolver novas habilidades. O domínio crescente das ferramentas tecnológicas, aliado à autonomia e à resiliência demonstradas durante o período, contribuiu para a manutenção da qualidade dos serviços prestados à comunidade universitária.

Ademais, o levantamento destacou uma forte presença feminina na profissão, consolidando uma reconfiguração de gênero no secretariado executivo e reforçando a

importância de políticas institucionais voltadas à equidade e à valorização da diversidade. Entretanto, como toda pesquisa, esta apresenta limitações que precisam ser consideradas. A amostra reduzida restringe a generalização dos resultados para outras instituições federais de ensino superior. Além disso, o estudo se concentrou em uma realidade institucional específica, a UFRN, o que limita a comparação com contextos administrativos distintos ou com diferentes níveis de infraestrutura tecnológica.

Diante desses aspectos, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a amostragem e incluam outras universidades e institutos federais, permitindo uma análise comparativa mais ampla do papel do secretário executivo em diferentes realidades organizacionais. Investigações qualitativas, como entrevistas em profundidade ou grupos focais, também poderiam enriquecer o entendimento sobre os efeitos do trabalho remoto nas competências interpessoais e no bem-estar emocional desses profissionais. Além disso, futuras pesquisas poderiam explorar a integração de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, na atuação cotidiana do secretariado executivo, examinando tanto seus benefícios quanto os desafios associados à sua adoção.

Por fim, espera-se que os resultados apresentados aqui possam contribuir para o reconhecimento do papel estratégico do profissional de secretariado executivo na gestão universitária e subsidiar ações institucionais voltadas à formação continuada, à promoção da saúde mental e à construção de ambientes de trabalho mais inclusivos, colaborativos e inovadores.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2011. Metodologia.

BIANCHI, A.C.M.; ALVARENGA, M.; BIANCHI, R. **Orientação para estágio em secretariado: trabalhos, projetos e monografias**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Ministério da Educação. **Parecer CNE/CP: nº 15/2020. 2020**. Disponível em: <https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/view/CNE_PAR_CNECPN152020.pdf?qquery=aee>. Acesso em: 28 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instituições de Educação Superior e Cursos cadastrados**. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 27 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução 03 de 23 de Junho de 2005**. Diretrizes Curriculares do Curso de Secretariado Executivo. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf>. Acesso em 07. mai. 2025.

BRASIL. **Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior.** Resolução CNE/CES nº 3, de 23 de junho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, n. 122, p. 25, 27 jun. 2005.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 21, de 16 de março de 2020.** Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). 2020. Brasília, Disponível em:
<<https://in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-21-de-16-de-marco-de-2020-248328867>>. Acesso em: 05 mai. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.979, de 06 de fevereiro de 2020.** Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. 2020. Brasília, Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm#view>. Acesso em: 03 mai. 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Brasília, 2005. Disponível em:
<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2005/lei-11091-12-janeiro-2005-535358-norma-izada-pl.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022.** Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2022. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm. Acesso em: 09 mai. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.** Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. 2020. Brasília, Disponível em:
<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 13 mai. 2025.

BRIDI, Maria Aparecida et al. **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19.** Curitiba: UFPR, GETS, REMIR, 2020. Disponível em: 30 mar. 2025.

CATANI, Afrânio Mendes; DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de. **Mudanças no mundo do trabalho e reforma curricular nos cursos de graduação no Brasil.** Educação & Sociedade, ano XXII, 75, Agosto/2001. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/es/a/zP6b5RFb5GWpztVCwMZLQjL/?format=pdf>. Acesso em: 18 abri. 2025.

DE SOUZA, S.; DE SOUZA, I. M.; GEREMIAS LEAL, F. O quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo de uma universidade pública federal. **Revista de Gestão e Secretariado,**

[S. l.], v. 13, n. 2, p. 101–126, 2022. DOI: 10.7769/gesec.v13i2.1270. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1270>. Acesso em: 5 abr. 2025.

FINGER, Almeri Paulo. Apresentação. **In:** BROTTI, Maria Gorete et al. *A Gestão Universitária em Debate*. Florianópolis: Insular, 2000.

FREIBERGER, Zélia, BERNARDO, Kelen Aparecida da Silva. Condições e relações de trabalho no setor público no contexto da pandemia da Covid-19. **Rev. Sociologias Plurais**, v. 9, n. 1, p. 173-188, jan. 2023. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/scplpr/article/view/90526>. Acesso em: 30 mar. 2025.

FIOCRUZ, Fundação Oswaldo Cruz. **Pesquisa analisa o impacto da pandemia na saúde mental de trabalhadores essenciais**. Fundação Oswaldo Cruz, 2020. Disponível em: . Acesso em: 11 maio 2025

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, Marcio Eustaquio. **O livro azul da secretária moderna**. 22. ed. São Paulo: Erica, 2005

LEITE, Ana Luiza; MULLER, Isabela Regina Fornari. Teletrabalho no Serviço Público: estudo de caso no ministério público de Santa Catarina. **In:** SEMEAD, 20., 2017, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: Semead, 2017. p. 1-16. Disponível em: <<https://login.semead.com.br/20semead/arquivos/1275.pdf>>. Acesso em: 13 mai. 2025.

MAIA, F. L., MÜLLER, R., BERNARDO, K. A. da S. O trabalho remoto no Secretariado: panorama da realidade brasileira a partir do cenário do Covid-19. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 118–137, 2020. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/25818>. Acesso em: 30 mar. 2025.

NOGUEIRA, R. M. C. P. A. OLIVEIRA, J. S.F. (2013). **Profissionalismo e secretariado: história da consolidação da profissão**. Revista de Gestão e Secretariado, vol. 4, n. 2, p.01-24. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4356/435641693001.pdf> Acesso em: 19 abr. 2025.

NONATO JÚNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo**: a fundação das ciências das Assessorias. São Paulo: Ed. Fortaleza Gráfica, 2009.

NÚÑEZ-CANAL, Margarita; OBESSO, Maria de Las Mercedes de; PÉREZ-RIVERO, Carlos Alberto. New challenges in higher education: a study of the digital competence of educators in Covid times. **Technological Forecasting & Social Change, Elsevier**, v. 2022, n. 174, p. 1-13, out. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521007046>. Acesso em: 23 abr. 2025.

OLIVEIRA, M. A.; DUARTE, A. Controle de Respostas de Ansiedade em Universitários em Situações de Exposições Orais. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, v. 6, n. 2, p. 183-199, 2004. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-55452004000200005. Acesso em: 01 abr. 2025.

SABINO, R. F.; ROCHA, F. G. **Secretariado: do escriba ao Webwriter. A história, a evolução e as novas competências do secretariado do 3º milênio.** Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

SALES, Wesley Barbosa. FRANÇA, Dimas Cícero Martins de, OLIVEIRA, Allanna Stephany Cordeiro de, MARCELINO, Márcio Cavalcante, FRANÇA, Janine Greyce Martins de, PONTES, Isabelle Eunice de Albuquerque. Pandemia da Covid-19 – impactos biopsicossociais do isolamento social e suas perspectivas: uma revisão de literatura. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.** Ano 06, Ed. 05, Vol. 02, p. 05-25. Maio de 2021. Disponível em:
<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/saude/impactos-biopsicossociais>. Acesso em: 24 abr. 2025.

SAVI, Helena Lolli, STALLIVIERI, Luciane. O trabalho remoto em universidades federais como parte da política pública de enfrentamento à pandemia da covid-19. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, ano 7, v. 7, n. 1, jan-jun. 2023. Disponível em:
<https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/54320/32015>. Acesso em 23 abr. 2025.

SAVIANI, D. **A expansão do ensino superior no Brasil: mudanças e continuidades.** Poiesis Pedagógica, vol. 8, n. 2, ago/dez, p.4-17, 2010. Disponível em:
<https://periodicos.ufcat.edu.br/poiesis/article/view/14035/8876>. Acesso em: 27 abr. 2025

UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Estatuto da UFRN.** 2013. Disponível em: <https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/anexos/estatuto.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2025.

UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2021. **Regimento Interno da Reitoria.** 2021. Disponível em:
https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/anexos/regimento_interno_reitoria.pdf. Acesso em: 05 abr. 2025.

UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Plano de Gestão da UFRN 2023-2027.** 2023. Disponível em:
https://ufrn.br/resources/documentos/planodegestao/Plano_de_Gestao_2023-2027.pdf
Acesso em: 05 abr. 2025.