



Revista de Gestão e Secretariado

E-ISSN: 2178-9010

gestoreditorial@revistagesec.org.br

Sindicato das Secretárias(os) do Estado  
de São Paulo

Brasil

de Almeida Faria, Daniela Amanda; Lopes Pacheco, Flávia  
**O SECRETÁRIO EXECUTIVO E A TOMADA DE DECISÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE SERGIPE**

Revista de Gestão e Secretariado, vol. 4, núm. 1, enero-junio, 2013, pp. 104-125  
Sindicato das Secretárias(os) do Estado de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435641692006>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



## **O SECRETÁRIO EXECUTIVO E A TOMADA DE DECISÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE SERGIPE**

**THE EXECUTIVE SECRETARIAT PROFESSIONAL AND THE DECISION-MAKING  
PROCESS IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN SERGIPE**

**Daniela Amanda de Almeida Faria**

Pós graduanda do Curso de Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional pela Faculdade José Augusto Vieira – FJAV

Assistente de Recursos Humanos do Grupo Maratá

E-mail: [daniela-amanda@hotmail.com](mailto:daniela-amanda@hotmail.com) (Brasil)

**Flávia Lopes Pacheco**

Mestre em Administração pelo Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco – PROPAD/UFPE

Professora do Núcleo de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe – NSE/UFS

E-mail: [flavinhalp@hotmail.com](mailto:flavinhalp@hotmail.com) (Brasil)

*Data de recebimento do artigo: 02/04/2013*

*Data de aceite do artigo: 30/05/2013*

## **O SECRETÁRIO EXECUTIVO E A TOMADA DE DECISÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE SERGIPE**

### **RESUMO**

Esta pesquisa teve como objetivo central analisar como a atuação do profissional de secretariado executivo pode influenciar no processo decisório de uma Instituição de Ensino Superior (IES) do estado de Sergipe. Para isso, foi realizado um estudo de caso em uma Faculdade particular, localizada no município de Lagarto, no estado de Sergipe, junto à secretaria acadêmica da instituição, que é bacharel em Secretariado Executivo. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com quatro profissionais da IES em estudo: a profissional de secretariado executivo, as diretoras geral e acadêmica e a auxiliar de secretaria. Os dados foram, portanto, analisados com base no conteúdo destas entrevistas, que tiveram o intuito de compreender a dinâmica do poder e da tomada de decisões existentes em torno do cargo da secretária. Os resultados tornaram possível compreender que, de forma geral, a profissional de secretariado não tem poder de decisão, mas a sua forma de atuação acaba por influenciar nas decisões da instituição, devido ao acesso privilegiado a informações estratégicas e seu gerenciamento.

**Palavras-chave:** Profissional de Secretariado; Níveis de Poder; Processo Decisório; Tomada de Decisão; Instituição de Ensino Superior.

### **THE EXECUTIVE SECRETARIAT PROFESSIONAL AND THE DECISION-MAKING PROCESS IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN SERGIPE**

### **ABSTRACT**

This study is aimed at studying how the role of the executive secretariat professional can influence the decision-making process in an Undergraduate Educational Institution at the State of Sergipe. In order to achieve this goal, a case study was conducted in a private university, located in the city of Lagarto in Sergipe, with the academic secretary of the institution who has Executive Secretariat Degree. Regarding the methodology, it is a descriptive research with a qualitative nature. Data collection was conducted through semi-structured interviews with four professionals in the Undergraduate Educational Institution chosen: a secretariat professional, the general and academic directors and the secretary's assistant. Data were therefore analyzed based on the content of these interviews, which were designed to understand the dynamics of power and decision-making around the existing position of secretary. The results indicate that, in general, the secretariat professional has no decision-making power, but the way he/she operates has an impact on the decisions of the institution due to her privileged access to strategic information and its management.

**Keywords:** Secretariat Professional; Power; Decision-making process; Undergraduate Educational Institution.

## 1 INTRODUÇÃO

Inicialmente, no Brasil, a profissão de Secretário Executivo era voltada principalmente às atividades de técnicas secretariais como: anotação de recados, atendimento telefônico, organização de reuniões, organização e manutenção de arquivos, datilografia das correspondências, controle da agenda e outras atividades, realizadas sempre com o perfil do secretariado como executor de ordens e de atividades repetitivas.

Com o avanço das ferramentas tecnológicas, rumores surgem a respeito da extinção do trabalho do profissional de secretariado. No entanto, constatou-se o contrário; com o auxílio dessas ferramentas o profissional, agora capacitado para tais mudanças, utilizou-se das novas técnicas secretariais para informatizar suas rotinas, voltando-se mais para a realização das atividades de assessoramento, assumindo assim novas responsabilidades e atividades. Desde então, vem aperfeiçoando e moldando seu perfil de atuação nas instituições de acordo com a cultura institucional.

De acordo com Carvalho (1998), o secretário executivo atual é um assessor executivo, gestor e administrador de informações. Isso se dá pelo fato deste profissional hoje poder assumir funções gerenciais dentro das organizações como: planejar, organizar, implantar e gerir programas de desenvolvimento, utilizando-se da pró-atividade, discrição, organização, ética, iniciativa e autonomia para tomar decisões. Para isso, precisa apresentar confiabilidade, espírito de equipe, criatividade, dinamismo e ser polivalente no desempenho de suas atividades.

O profissional busca contínua atualização e desenvolvimento pessoal, acompanhando as mudanças e expectativas do mercado profissional, seja em organizações públicas, empresas privadas ou instituições não governamentais. O fato é que, a cada dia que passa, o profissional de secretariado executivo vem assumindo um maior número de funções e, com isso, tem se tornado uma peça importante em qualquer tipo de organização/instituição.

Ao compreendermos o profissional de secretariado como tendo um papel fundamental de gestor estratégico, levando em consideração as características demandadas para o exercício da função, podemos utilizar o conceito de Druker (1999) enfatizar que esse é um dos grandes desafios que o cercam. Esse novo perfil do secretário faz com que a organização enxergue nele o papel de tomador de decisão, buscando agilidade, iniciativa e pró-atividade no desenvolver das suas atividades.

Dessa forma, este trabalho pretendeu analisar como a atuação do profissional de secretariado executivo se relaciona com o processo de tomada de decisão de uma Instituição de Ensino Superior do estado de Sergipe.

## **2 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia qualitativa foi utilizada por meio de levantamentos de informações com a secretaria acadêmica de uma faculdade particular, formada em Secretariado Executivo, sua auxiliar e as diretoras geral e acadêmica da IES. Pereira (2007, p. 71), ressalta que “a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa”, o ambiente natural é a fonte para a coleta de dados e o pesquisador é peça primordial para essa pesquisa.

O estudo foi limitado a uma única Instituição, sendo assim um estudo de um único caso que para Gil (1999, p. 54) “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

A escolha do método de estudo de caso se deu pelo fato de a Instituição possuir uma profissional de secretariado formada e atuando na área.

Segundo Figueiredo (2008, p. 103), o método de estudo de caso tem o objetivo de “aprofundar a descrição de determinada realidade, o que possibilita que os objetivos atingidos permitam a formulação de hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”. Ele se dá através da análise minuciosa de um caso individual, que se volta à coleta e ao registro, de acordo com Gil (1999, p. 73).

O momento da coleta de dados, segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 34), é “a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. Os instrumentos de coleta de dados se deram a partir de observação da instituição selecionada e entrevistas.

Os dados foram coletados de duas maneiras, sendo elas:

- dados primários – colhidos através de entrevistas semiestruturadas e observação direta no momento destas entrevistas;
- dados secundários – foram explorados em livros, *sites* e dissertações para entender a atuação do profissional de secretariado no processo decisório de uma IES, relacionando assim os diferentes níveis de poder exercido entre eles.

O sujeito da pesquisa foi a secretaria acadêmica de uma IES do estado de Sergipe, que é formada em secretariado executivo; a diretora-geral da instituição; a diretora acadêmica; e a auxiliar de secretaria, totalizando quatro pessoas. Cabe destacar que a escolha por essas pessoas teve o objetivo de compreender as relações de poder estabelecidas ao redor da profissional de secretariado, bem como compreender a percepção dessas profissionais no que diz respeito ao poder de decisão exercido pela secretária acadêmica da instituição.

Por fim, a última etapa, segundo Pádua (1998), trata-se da análise dos dados. É nesta fase que se classificam e interpretam as informações coletadas para chegar à(s) conclusão (ões) e resposta(s) do problema de pesquisa.

As entrevistas foram tratadas mediante a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2010, p. 44) é: “Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Para a realização desta pesquisa, foi escolhida uma faculdade particular do estado de Sergipe. Escolheu-se, também, a fonte oral por meio de entrevistas com levantamento de informações. Foi determinado um período de dois meses para a análise e foram levados em consideração pontos como a relevância e autenticidade das informações.

### **3 PERFIL DA PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

Os profissionais de secretariado executivo, em sua formação, utilizam-se de uma interdisciplinaridade com as mais diversificadas áreas, valendo ressaltar que exploram disciplinas específicas diretamente ligadas a área. Sua formação acadêmica proporciona uma grade curricular composta de disciplinas que abordam: economia, contábeis, administração, psicologia organizacional, entre outras áreas de conhecimento científico, técnico e social. Além de adquirir conhecimentos com as experiências no dia a dia dos escritórios, sabendo planejar, organizar, dirigir e controlar os processos necessários para uma organização. Sendo assim, para Sabino e Rocha (2004, p. 51) o profissional é “um dos maiores agentes de relacionamento nas organizações, ele terá que dominar instrumentos, meios e linguagem”, para assim se adaptar aos diversificados moldes de gestão.

Hoje este profissional possui um perfil polivalente, multitarefas e desempenha funções nos níveis tático e operacional. Segundo afirma Maria Elizabete Silva D'Elia em texto exposto no site da Federação Nacional das Secretárias e Secretários:

Hoje ele é assessor, assistente, agente facilitador e coordenador de informações. Como assessor, o profissional de secretariado utiliza sua bagagem intelectual. Como assistente, utiliza as técnicas secretariais. Como agente facilitador é o elo entre empresa, clientes internos e externos. Como coordenador de informações, administra relacionamentos e conflitos. O profissional de secretariado trabalha para a organização e não só para o executivo. Conhece a filosofia, a cultura e o clima da empresa. É polivalente, tem formação eclética, investe no autoconhecimento e está sempre atento aos cursos de atualização existentes no mercado. Tem capacidade de se adaptar às mudanças.eticamente, evita dualidades comportamentais, comunicando-se de forma rápida e eficaz. Tem noções de administração, planejamento, comunicação, psicologia, liderança, marketing, finanças, além de ser especialista nos conhecimentos de sua área. (D'Elia, 2002)

O papel e as atribuições secretariais geralmente são o reflexo do estilo de trabalho que o profissional precisa acompanhar ou da estrutura organizacional. Independente da posição hierárquica que o profissional de secretariado ocupa dentro da organização, hoje ele possui o papel de assessor, empreendedor, gestor e consultor. As suas atribuições variam de acordo com o tipo e porte da empresa. Em micro e pequenas empresas, seu papel terá uma abrangência maior e, a depender, nas macro e grandes empresas suas atribuições serão dirigidas de modo mais específico, de acordo com o setor responsável (D'Elia, 2002).

Para desenvolver com eficiência e eficácia as suas atividades, é necessário que os profissionais de secretariado disponham das competências gerenciais, tais como: conhecimentos, habilidades e atitudes. Segundo Bruno (2006, p. 30) “os conhecimentos entendem-se como todas as técnicas e informações necessárias para o desenvolvimento de suas atividades.” Além das competências gerenciais é necessário que os profissionais tenham conhecimento técnico específico sobre suas atividades, e que compreendam os conceitos relacionados ao comportamento humano, os quais compõem o grupo de competências necessárias para a eficácia do gerenciamento das tarefas desempenhadas pelo profissional dentro de qualquer instituição.

Bruno (2006, p. 30) comenta que Katz separou as habilidades gerenciais em técnicas, humanas e conceituais, enfatizando que devem ser estudadas separadamente:

- a) **habilidade técnica** – comprehende o conhecimento especializado e o desenvolvimento de processos;
- b) **habilidade humana** – sendo o âmago de sua atividade o assessoramento;
- c) **habilidade conceitual** – é a capacidade do reconhecimento da interdependência entre as várias funções e atividades na organização.

Maximiniano (2000, p. 44) ainda destaca que “[...] as Atitudes são as competências que permitem às pessoas interpretar e julgar a realidade e a si próprios”. Tornam-se o espelho que os indivíduos têm do seu ambiente de trabalho, das atividades que realizam e da posição que ocupam.

Com o perfil de gestor, o profissional de secretariado tem uma postura gerencial. Portanto, para desenvolver suas habilidades, o profissional precisa conhecer a instituição, identificar a cultura institucional, conhecer o planejamento estratégico e entender os negócios da instituição como um todo, para saber identificar oportunidades e saber gerar soluções quando necessário.

Portanto, o profissional de secretariado tende a facilitar as relações interpessoais entre o superior e o mundo institucional, desenvolvendo, assim, as habilidades em seus níveis gerenciais.

## 4 EDUCAÇÃO SUPERIOR E GESTÃO

A educação é uma das condições para que os indivíduos desenvolvam suas capacidades e habilidades, sendo aplicado ao conhecimento e desenvolvimento para o alcance dos objetivos. As Instituições de Ensino Superior, por sua vez, exercem as funções que lhes foram atribuídas pela Constituição: ensino, pesquisa e extensão, que são atividades visando contribuir para o desenvolvimento do país e a sociedade de um modo em geral.

As IES constituem, a partir da pesquisa e da reflexão crítica, a transmissão da experiência cultural e científica acumulada pela sociedade. Dessa forma, podemos socializar a educação como agente de transformação para a sociedade. “A educação é um processo histórico de criação do homem para a sociedade e, simultaneamente, de modificação da sociedade para benefício do homem” (Pinto, 1986, p. 39).

A formação de cidadãos para desenvolverem diferentes campos de atividades segundo os interesses do mercado, e a preparação de estudantes para desempenhar as atividades profissionais em busca de exercer o papel social que contribuam para o desenvolvimento de uma sociedade mais humana e ética, são alguns dos fatores que expõem à sociedade a importância das IES para o seu contexto.

A busca por soluções para os problemas atuais da sociedade objetiva a formação de indivíduos nos quadros profissionais, científicos e culturais em nível superior, a fim de projetar a sociedade para um futuro melhor.

Segundo Meyer e Lopes (2004), as instituições de ensino superior necessitam desenvolver seu processo de planejamento, o que implica a formulação e a implementação de estratégias combinando aspectos técnicos e políticos.

É necessário compreender a educação superior nas IES, bem como a gestão destas instituições, que proporciona o aumento na qualidade e na produtividade das IES.

Segundo Kobs e Reis (2008, p. 17), a gestão traz inúmeras possibilidades para as IES. Dentre algumas citam: “Possibilita acompanhar o mercado e o setor de forma prospectiva; permite reconhecer ameaças e oportunidades; e traz inteligência competitiva para a instituição, transformando inúmeros dados e informações em conhecimento com valor agregado ao negócio”.

Nóbrega (2004) *apud* Braga (2005, p. 105), conceitua gestão como um processo pragmático, no qual os resultados são mais importantes e não os esforços. Ainda para este autor, a gestão é a busca de critérios para o processo de tomada de decisão.

Sabia e Rossinholi (2001) expõem que as IES apresentam uma gestão tradicional, as quais possuem:

Uma estrutura organizacional verticalizada, com formato piramidal, na qual cada função hierarquicamente inferior está sob controle e supervisão da mais alta, quer dizer, daquela que lhe é imediatamente superior, assegurando unidade de controle. A organização do trabalho é estabelecida por meio de departamentalização por função. O processo decisório é centralizado, ou seja, as decisões são tomadas pelo proprietário ou pelos sócios, de tal maneira que a figura do dono é muito forte. É ele quem detém o poder, os níveis hierárquicos mais baixos praticamente não possuem poder de decisão. O planejamento é rudimentar, existindo apenas em algumas áreas específicas e estas desvinculadas umas das outras. Por outro lado, não existem instrumentos efetivos de controle.

Desta maneira observa-se que a gestão se encontra diretamente ligada à tomada de decisão. Convém observar também o conceito de gestão estratégica, que para Braga e Monteiro (2005, p. 150): “é um processo administrativo que visa dotar a instituição da capacidade de antecipar novas mudanças e ajustar as estratégias vigentes com a necessária velocidade e efetividade sempre que for necessário”.

Vale ressaltar que, o gerenciamento de uma IES fica encarregado pela imagem da organização. Portanto, alguns modelos da era industrial (fayolista, weberiano e taylorista)

transmitem características semelhantes da gestão nas Instituições. Fonseca (2007, p. 2), faz uma correspondência entre a gestão do período industrial e as ações pedagógicas atuais.

As entradas de matéria-prima correspondem ao ingresso de alunos em matrículas, os quais alimentam o processo de produção.

Em seguida, contrata-se o operário (professor) para desenvolver o produto (discentes) com características receptivas.

O professor é contratado para ministrar disciplinas, e para isso, faz-se necessário que o mesmo conheça o currículo do curso, o Projeto de Desenvolvimento da IES, bem como o Projeto Político-Pedagógico.

E por fim, chega-se ao Controle de Qualidade, que é a fase da separação dos produtos. Esse controle é feito por meio de avaliações, participações, atividades coletivas e individuais, entre outras.

Em suma, a gestão geral de toda e qualquer instituição é regida pelos decretos, portarias, resoluções e regimento impostos pelo Governo (embora sejam de iniciativa privada não deixam de ser concessões do Estado), por sua vez, são estruturadas pelo modelo de produção elaborado pelo Ministério da Educação.

Dessa maneira, para melhor entendimento de como se dão os procedimentos da gestão de uma IES, faz-se necessária a obtenção de conhecimentos a respeito dos poderes existentes nas Instituições.

## **5 O PODER NAS INSTITUIÇÕES**

O poder, segundo Bowditch e Buono (2006, p.145), “é a capacidade de influenciar diferentes resultados”, concordando com a conceituação de Chiavenato (1987) que descreve o poder como um meio de influência. Frequentemente, o poder não se encontra vinculado à estrutura do organograma de uma instituição seguindo os modelos tradicionais de poder, mas ao receber e desenvolver determinadas ações, estas virão dotadas de poder para a sua concretização.

O poder é um fenômeno social e por isso, consiste em uma relação social, uma relação de forças. “Nenhum agente está totalmente destituído de alguma parcela de poder. Mesmo aqueles que ocupam uma posição subalterna nunca deixam de dispor de algum contrapoder: podem resistir e produzir efeitos sobre seus superiores e sobre seus colegas de trabalho”. (Srour, 1998, p. 137)

O exercício do poder institucional pode ser considerado por meio de algumas determinantes importantíssimas que, segundo Carvalho e Vieira (2007, p. 13), são: a autoridade formal, o controle de recursos, o controle de poder decisório, habilidade para lidar com incertezas, controle do conhecimento, informação e tecnologia, alianças interpessoais, entre outros. Para que tais determinantes sejam exploradas de forma satisfatória em toda a instituição, são importantes alguns aspectos a fim de tornar possível seu exercício.

Galbraith (1986) *apud* Carvalho e Vieira (2007, p. 12) destaca os seguintes fatores: “A personalidade, marcadamente uma característica pessoal que facilita o acesso e o exercício do poder; a propriedade ou riqueza, que facilitam a submissão de outrem pelo poder econômico; e a organização, fonte maior potencial na sociedade para um indivíduo ou grupo alcance e exerce seu poder”.

As relações de poder têm um significado indispensável dentro da organização, pois elas fazem parte e levam características da estrutura organizacional de cada empresa.

O poder nas instituições pode encontrar-se vinculado à autoridade legal do cargo ou ao desenvolvimento dos conhecimentos. Nesse contexto, Bowditch e Buono (2006, p.146) presumem que, em uma instituição, o poder se baseia em alguns fatores, tais como: capacidade de lidar com a incerteza; sustentabilidade; centralidade organizacional e interdependência entre papel e tarefa.

Portanto, o poder não se encontra necessariamente no *status*, mas está embutido frequentemente nas atividades desenvolvidas pelos profissionais; conhecimento de algumas diferentes formas de poder é necessário.

Galbraith (1983) ainda distingue as bases de poder da seguinte forma:

- **personalidade** – ligada aos traços pessoais;
- **propriedade (riqueza)** – fornece um aspecto de autoridade segurança;
- **organização** – importante fonte de poder nas sociedades modernas, tem relação importante com o poder condicionado.

Existem ainda, outras formas de poder com base em fatores, considerados por Bowditch e Buono (2006, p. 119) como variáveis dependentes ou situacionais. Elas dão poder a partir de uma situação específica dentro da organização. São elas:

- **capacidade de lidar com a incerteza** – surge no dia a dia das instituições e é uma grande fonte de poder;
- **substituibilidade** – a dificuldade de um profissional ser substituído por qualquer outro da instituição dá poder ao primeiro;
- **centralidade organizacional** – quanto mais central uma pessoa ou um grupo for para os trabalhos ou processos da instituição, maior será o seu poder;
- **interdependência do papel e da tarefa** – quando as atividades de uma pessoa ou grupo dependerem das atividades de outra pessoa ou grupo.

“Quando você possui alguma coisa que outros exigem, mas que você sozinho controla, você os torna dependentes de você e, portanto, você ganha poder sobre eles.” (Robbins, 1999, p. 251)

Portanto, é relevante a compreensão em todas as dimensões da vida social, econômica, política, ideológica, religiosa e cultural, pois, de forma extrínseca e intrínseca, o poder se encontra embutido nos mais diversificados fatores.

## 6 PROCESSO DECISÓRIO

O processo de tomada de decisão, segundo Gomes (2007, p. 11), envolve situações em que o profissional deve fazer uma escolha ou opção, e pode ser influenciado tanto pelos fatores internos, quanto pelos fatores externos da instituição. Bruno (2006, p. 54) ainda ressalta que o “ato de decidir encontra-se intrínseco na natureza humana”, e este processo pode ser desenvolvido de forma simples, com ajuda de recursos que facilitem o alcance de seus objetivos, ou de forma mais complexa. Porém, de ambas as maneiras, são necessários o conhecimento das habilidades tanto humanas como conceituais, o que exige uma visão sistêmica do todo.

Alguns dos fatores que influenciam no processo de tomada de decisão são: a globalização, o avanço tecnológico, o desenvolvimento das telecomunicações e a economia do tempo no processamento das informações.

O processo de tomada de decisão em uma Instituição não é um assunto pessoal, e sua eficácia é produto da qualidade das decisões da organização como um todo, assim: “A arte da decisão administrativa consiste em não decidir questões que não são pertinentes, em não decidir prematuramente, em não tomar decisões que não podem ser executados, e em não tomar decisões que competem a outras pessoas.” (Bernard, 1951, p. 51).

Gomes (2007, p. 2-3), ainda ressalta que a decisão pode ser visualizada em três dimensões: a importância, em termos de satisfação de valores – é uma das decisões mais relevantes, pois prioriza a atividade de maior responsabilidade; a velocidade exigida – em um contexto de planejamento estratégico, faz-se necessária a agilidade no raciocínio; o grau de individualidade – a decisão solitária pode ser de importância crucial para a sobrevivência da empresa, mas ao mesmo tempo, pode ser uma decisão da qual participam outros membros.

O ato de decidir encontra-se na escolha da busca por soluções de um determinado problema ou mesmo nas alternativas encontradas para atingir um determinado objetivo. Esse ato se encontra intrínseco na natureza humana. Existem, por sua vez, técnicas para identificar as fases da análise de decisão, que segundo Gomes (2007) são:

**Fase 1** – identificação dos agentes e do tomador de decisão;

**Fase 2** – listagem de alternativas: são listadas todas alternativas viáveis à solução do problema. Em alguns casos são mais fáceis a identificação, já em outros, torna-se necessário defini-las progressivamente; haverá ainda casos cuja redução da lista de alternativas é recomendável;

**Fase 3** – definição dos critérios efetivamente relevantes: é a fase em que novos critérios podem aparecer. A mais utilizada é a linear que tem a forma de uma árvore, na qual os critérios são decompostos progressivamente partindo do nó;

**Fase 4** – avaliação das alternativas com relação aos critérios: nesta fase se utilizam escalas, que representarão as consequências de cada alternativa relacionada a cada um dos critérios.

**Fase 5** – determinação da importância relativa dos critérios: esta é a fase em que são ponderados os critérios – vale ressaltar que essas medidas de ponderações dos critérios são expressões das relações de troca entre critérios;

**Fase 6** – determinação das soluções satisfatórias: dar-se-á a partir do procedimento de seleção, ordenação, classificação ou, da descrição detalhada das alternativas;

**Fase 7** – análise de sensibilidade: busca introduzir modificações realistas nas variáveis e nos parâmetros utilizados pelo método empregado, de maneira a se testar até onde os resultados obtidos são sólidos.

Simon (1982) *apud* Gomes (2007, p. 15) afirma que não se caminha em busca da melhor solução segundo todos os critérios de decisão, mas sim em direção, ao menos, de uma solução satisfatória.

Fica claro que o processo de tomada de decisão, em qualquer que seja a situação, não é uma atividade fácil, porém uma das atividades básicas do ser humano.

Chiavenato (1987) expõe que o processo de decisão se desenvolve em sete etapas e que este processo é complexo e está sujeito às características individuais do decisor, dependendo da circunstância em que está envolvido e da maneira como comprehende a situação:

- percepção da situação que abrange algum problema;
- diagnóstico e definição do problema;
- definição dos objetivos;
- busca de alternativas de solução ou de cursos de ação;
- escolha da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;
- avaliação e comparação dessas alternativas;
- implementação da alternativa escolhida.

No processo de tomada de decisão, deve-se seguir uma sequência lógica para o bom entendimento do problema a ser decidido, passando assim por todas as etapas, desde seu diagnóstico até sua possível solução, identificando seus métodos para uma melhor e maior estruturação.

Ainda se fala que as decisões devem ser tomadas de forma racional, mas com frequência é perceptível que na prática não é bem isso que acontece. Geralmente, as decisões são baseadas em experiências anteriores, sem a utilização de técnicas e métodos racionais em que as proposições se inserem pelas vias da indução e dedução.

Para melhor entendimento dos modelos do processo de tomada de decisão, é indispensável o entendimento dos objetivos organizacionais seguindo os níveis estratégicos, táticos e operacionais. Vale ressaltar que todos os três níveis se relacionam com os objetivos da instituição.

As instituições, por sua vez, procuram alcançar diferentes objetivos ao mesmo tempo e, para isso, precisam estabelecer graus de importância como os já citados, acima, a fim de evitar possíveis transtornos e criando uma interação entre eles.

Brandão (2009) relata que os três níveis citados se relacionam com objetivos da organização: alguns com a organização como um todo, outros com cada divisão ou unidade da organização e outros ainda com cada tarefa ou operação a ser executada dentro da organização. E se diferenciam em termos de amplitude (espaço organizacional) e de horizonte (tempo). Os objetivos estratégicos são divididos em objetivos táticos e operacionais.

A missão da instituição, por sua vez, encontra-se acima de todos esses níveis, pois corresponde ao que a empresa se propõe a fazer, e para quem, sendo o propósito de sua existência. Mas para se obter êxito na escala acima, faz-se necessário que haja harmonia e interação entre as pessoas da organização.

Chiavenato (1987) define os objetivos seguindo os níveis da seguinte forma:

- ✓ **objetivos estratégicos** – dizem respeito à organização como um todo, elaboram a estratégia, decisão e são definidos no longo prazo;
- ✓ **objetivos táticos** – estão relacionados com as diferentes unidades específicas da instituição, cuidam da articulação interna e são definidos em médio prazo;
- ✓ **objetivos operacionais** – servem para orientar as operações cotidianas, referem-se a cada tarefa especificamente e são definidos em curto prazo.

A estrutura institucional organiza os relacionamentos dos níveis hierárquicos e o fluxo de informações. Portanto, os objetivos organizacionais, segundo Brandão (2009), têm por objetivos benefícios, como: “guias para a ação, motivação e envolvimento dos colaboradores e racionalidade na tomada de decisão”.

## 7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A instituição estudada na pesquisa é uma faculdade particular que está localizada no município de Lagarto, no estado de Sergipe. É uma Instituição de Ensino Superior, pesquisas, estudos e extensão voltada para a compreensão do mundo e da realidade nacional e regional. Seu credenciamento pelo MEC se deu em setembro de 2004. Ela foi inaugurada em 8 de outubro do mesmo ano e faz parte do projeto educacional da Fundação que leva o mesmo nome da faculdade.

Seu quadro de funcionários é composto por, aproximadamente, 125 pessoas (entre diretorias, coordenações, professores, administrativo e serviços operacionais). Tem uma Presidenta mantenedora, que leva adiante a Fundação, a qual abrange uma escola na cidade de Estância, e mais duas escolas e uma faculdade, sendo estas três últimas localizadas na cidade de Lagarto.

A faculdade abrange oito cursos de graduação, sendo quatro de bacharelado (Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção e Serviço Social) e quatro são licenciaturas

(Geografia, História, Letras e Matemática), e ainda possui treze cursos de pós-graduação. Inicialmente, em 2004, a instituição possuía 350 alunos, e hoje comporta, aproximadamente, 1.300 nos cursos acima citados.

A Instituição tem uma diretora-geral, formada em Serviço Social, mestra e doutoranda em educação pela Universidade Federal de Sergipe. Uma diretora acadêmica, formada em Letras e em Biblioteconomia e pós-graduada em Tecnologia Educacional pela Universidade Tiradentes. A secretária acadêmica, formada em Secretariado Executivo pela Universidade Tiradentes e pós-graduada em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional pela própria instituição em que trabalha, e a auxiliar de secretaria, formada em Administração e pós-graduada em Controladoria de Finanças Empresariais também pela mesma faculdade.

## **8 ATRIBUIÇÕES DA PROFISSIONAL DE SECRETARIADO**

O perfil da profissional de secretariado é condizente com a estrutura organizacional e com as atividades que desenvolve, sendo essas de assessoramento da diretoria acadêmica. Então, o direcionamento de seu trabalho está voltado ao público externo, a fim de atingir os objetivos internos da IES, pois as decisões estratégicas e táticas, de um modo geral, são planejadas através do processamento das informações obtidas na secretaria acadêmica. Como ressalta a diretora-geral em entrevista a esta autora: “Todo o serviço de documentação acadêmica, de recebimento, a veracidade dos documentos, a inserção do aluno no sistema GIZ, histórico, atestado, emissão dos diplomas, cerimonial de formatura são atividades em que a profissional é responsável junto à diretoria acadêmica”.

Dentre as habilidades desenvolvidas pela profissional na IES, de um modo geral, as que mais se destacam são as técnicas referentes à área burocrática da secretaria e as habilidades humanas, sendo esta importantíssima e bastante delicada.

Constatou-se que a formação em secretariado é imprescindível para a atuação da profissional na IES, devido ao conhecimento, habilidades e o bom uso que ele faz das ferramentas adquiridas durante os períodos de graduação. “Com a graduação, você profissionaliza o serviço; se não fosse formada, ela trabalharia em cima do senso em comum, ela tem uma formação, foi preparada para atuar nesse setor, e na sociedade de hoje isso não pode existir de outra forma. (Diretora-geral da faculdade, em entrevista a esta autora)”.

As atribuições da profissional de secretariado são também importantes para o desenvolvimento das atividades na secretaria acadêmica e incluem-se em conformidade com a legislação que regulamenta a profissão. Podem-se destacar, segundo Bruno (2006, p. 29):

Registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas; orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento aos gestores e conhecimentos protocolares. E com formação técnica: organização e manutenção dos arquivos da secretaria; classificação, registro e distribuição de correspondência; redação e digitação de correspondência ou documentos de rotinas.

Dentre as atribuições citadas pelas entrevistadas, destacam-se a organização e direcionamento dos serviços da secretaria acadêmica, todo o serviço de documentação acadêmica, organização de arquivos, registro de protocolo, registro e expedição de diplomas, atendimento às diretorias, organização de ceremonial de formatura, matrículas, rematrículas e atendimento aos acadêmicos, sem contar que as profissionais são responsáveis pelo direcionamento das atividades de todas as secretárias de cursos da instituição. Por possuir graduação em secretariado a entrevistada possui os subsídios necessários à concretização de tais tarefas.

As atribuições desenvolvidas na secretaria acadêmica são indispensáveis para o andamento da Instituição, porque é o setor onde se encontram as informações que dão andamento às atividades da IES de um modo geral.

Na secretaria acadêmica, as atribuições de controle e registro dos documentos acadêmicos são importantes e servem de apoio a uma série de decisões tomadas na organização. Ter um profissional capacitado para cuidar de tal tarefa é indispensável em todo o tipo de organização e, principalmente, numa organização escolar, visto que as informações contidas nas pastas dos alunos e professores são a vida da instituição e que o MEC inclusive as visita constantemente com o objetivo de analisar a veracidade desses documentos. Se eles não são facilmente disponibilizados pelos representantes da faculdade, a IES pode ser descredenciada ou receber uma pontuação baixa, mesmo tendo profissionais de educação altamente capacitados na docência.

## **9 AS RELAÇÕES DE PODER E A PROFISSIONAL DE SECRETARIADO**

Pode-se observar, durante as entrevistas realizadas, que as relações de poder acompanham a ordem da estrutura do organograma da Instituição, e que o poder delegado a cada profissional

corresponde ao cargo que ele ocupa. Mas no caso da profissional de secretariado, ela não se destaca por sua posição hierárquica mas, sim, pelo fato de suas atividades se encontrarem vinculadas com a capacidade de lidar com incertezas, substituibilidade, centralidade organizacional e interdependência. Esse fato faz dela uma profissional com poder a partir de uma situação específica. Bowditch e Buono (2006) retratam isso como variáveis dependentes ou situacionais.

De acordo com as entrevistas, constatou-se que em uma IES o poder maior se encontra no MEC – a Instituição apenas organiza as solicitações feitas pelo órgão –, como cita a diretora-geral em entrevista: “Quem tem poder aqui é o MEC. O profissional tem a competência de mobilizar os instrumentais, e aí vai da habilidade pessoal, da formação, mas mesmo assim tem que estar capacitando-se para fazer uso das habilidades para aplicar o que o MEC determina”.

Mas, para que essas solicitações feitas pelo MEC sejam atendidas, deve haver uma delegação de atividades de acordo com os setores e diferentes níveis institucionais; a gestão da Instituição não é definida pelo MEC, o órgão apenas define os parâmetros gerais que a Faculdade deve seguir. Porém, as questões de definição do estilo de gestão, marketing, políticas e diretrizes e até as atividades operacionais são definidas na própria instituição, dadas as particularidades de cada organização.

No caso da profissional de secretariado, além dos poderes a partir de situações específicas, observou-se que outro fator que se destaca é a especialização, que se baseia nas habilidades específicas (formação) e em conhecimentos correlatos à área de atuação, como afirma a auxiliar de secretaria: “ela tem o domínio da parte técnica, ela consegue administrar tudo dentro da secretaria, dando início, meio e fim às atividades”.

Outro fator que foi analisado é o da personalidade e carisma. Conforme foi observado nas entrevistas, estas duas características estão presentes na secretaria da instituição e são utilizadas pela mesma para fazer com que suas ideias e opiniões sejam ouvidas em reuniões ordinárias da Comissão Própria de Avaliação (CPA), da qual faz parte. Esta comissão tem como principal função coordenar e articular o processo interno de avaliação da Faculdade.

Dessa forma, é possível perceber que a profissional de secretariado, no desenvolvimento de suas atividades, é uma peça importante na dinâmica organizacional, no que diz respeito às relações de poder e tomada de decisão.

## **10 OS NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO**

Um aspecto fundamental do campo da decisão diz respeito às suas bases no modelo que faz uso da razão para a tomada de decisão, a qual se compõe de um conjunto de proposições que determinam como uma decisão deve ser tomada e não como a decisão é tomada.

Considerando as falas das entrevistadas, encontraram-se pistas significativas de que a administração da Faculdade pode ser vista, e entendida, como um tipo de gestão cuja presença das leis e regras para se exercer um processo de tomada de decisão é necessário. Esse processo se dá por meio de ações conjuntas nas quais todos os envolvidos se tornam responsáveis pelos objetivos alcançados, tendo suas atividades desenvolvidas, de maneira que seguem os objetivos estratégicos, táticos e operacionais da instituição.

Conforme relatado no decorrer desta pesquisa, o poder delegado a cada profissional muitas vezes corresponde ao cargo que ele ocupa na Instituição, porém, em algumas ocasiões, se encontra embutido nas atividades desenvolvidas pelos profissionais. No caso da profissional de secretariado executivo, hierarquicamente ela não se encontra em um patamar de poder elevado, mas as suas atividades se encontram vinculadas com o poder por serem altamente estratégicas dentro da IES. Isso se deve ao fato de que ela lida diariamente com um grande número de informações da organização, referentes aos dados acadêmicos dos alunos, e por lidar diretamente com o público-alvo da Instituição.

Este é um dos principais motivos que fazem a secretária acadêmica ocupar uma posição estratégica, pois sua relação é constante com os alunos, de quem ouve reclamações, tira dúvidas, esclarece as informações da IES, entre outras. Dessa forma, repassa as informações que irão influenciar no processo de tomada de decisão.

Maximiano (2000, p. 141) ainda ressalta que o processo de tomada de decisão tem uma sequência contínua, visando identificar o problema, passando pelo diagnóstico, a fim de verificar as melhores alternativas que influenciará e será efetiva na tomada de decisão.

A atuação da profissional de secretariado se encontra vinculada principalmente a dois níveis de tomada de decisão: táticos e operacionais, definidos em médio e curto prazo. Entende-se que essa profissional toma, frequentemente, decisões operacionais com base no cargo que ocupa; porém, por ser secretária acadêmica, junto à diretoria acadêmica, pode tomar decisões táticas ocasional ou frequentemente, dependendo da diretora acadêmica.

Já nas decisões estratégicas, é mais difícil a participação da profissional, pois todas as decisões dependem da alta direção juntamente com o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) da instituição e são definidas em longo prazo. Para que as atividades sejam concretizadas, é recomendável ter iniciativa e saber desenvolver as habilidades, sem contar que é de suma importância detectar e saber gerenciar os problemas, como afirma a profissional.

Na Instituição pesquisada, a secretária não detém poder para tomar decisões, conta apenas com os poderes situacionais e de referência, com base no magnetismo ou carisma pessoal e no prestígio atribuído. Ela apenas executa as atividades que lhe são delegadas, que de certa forma não deixam de ser estratégicas, pois as secretárias acadêmicas de quaisquer que sejam as IES são pontos estratégicos para o desenvolvimento e posteriores tomadas de decisões das organizações escolares.

## **11 CONCLUSÕES**

Nesta pesquisa, pretendeu-se realizar um estudo mais abrangente sobre a atuação do profissional de secretariado executivo no processo de tomada de decisão de uma Instituição de Ensino Superior do estado de Sergipe.

Na secretaria acadêmica, as atribuições de controle e registro dos documentos acadêmicos são importantes, e servem de apoio a uma série de decisões tomadas na organização. Desse modo, fica claro que a profissional pesquisada atua diretamente na área de secretariado executivo e que o papel de secretária acadêmica em uma IES é totalmente compatível com a profissão pesquisada. Ter um profissional capacitado para cuidar de tal tarefa é indispensável em todo o tipo de organização e, principalmente, numa organização escolar, uma vez que as informações contidas nas pastas dos alunos e professores são a vida da instituição.

A fim de entender a influência da sua atuação, foi necessário compreender as relações de poder existentes e o processo decisório da instituição escolar. Constatamos em entrevistas que as relações de poder acompanham a ordem da estrutura do organograma da Instituição. Pode-se observar, ainda, que o poder delegado a cada profissional corresponde ao cargo que ele ocupa.

Neste caso, a profissional se destaca em virtude de suas atividades se encontrarem vinculadas à capacidade de lidar com incertezas, substituibilidade, centralidade organizacional e interdependência. Isso é o que faz dela uma profissional com poder a partir de uma situação específica. Bowditch e Buono (2006) retratam isso como variáveis dependentes ou situacionais.

Vale ressaltar que suas atividades se encontram vinculadas principalmente a dois níveis de tomada de decisão: táticos e operacionais, dependendo dos objetivos a ser alcançados. Para Chiavenato (1987), os objetivos táticos estão relacionados com as diferentes unidades específicas da IES e os objetivos operacionais referem-se a cada tarefa específica e servem para orientar as operações cotidianas.

Com relação às decisões estratégicas, estas dizem respeito à organização como um todo, e geralmente são direcionadas à alta direção, juntamente com o Conselho dos Coordenadores da Instituição. Estes são os responsáveis por delegarem as atividades de acordo com os setores e diferentes níveis institucionais, bem como a sua gestão, a fim de atender as solicitações feitas pelo MEC.

Sendo assim, constata-se que, na maior parte das vezes, a secretaria toma decisões operacionais baseada no cargo em que ocupa e nas atividades cotidianas. Mas por ser secretaria acadêmica, junto à sua diretoria, pode tomar decisões táticas dependendo ocasionalmente desta diretoria que, por sua vez, não deixa de ser um setor estratégico para a tomada de decisões da Faculdade.

Bruno (2006, p.84) afirma em suas análises que há um grau de consciência significativo do profissional de secretariado sobre o seu papel e a sua importância em questões operacionais e táticas, viabilizando desta maneira as informações para questões estratégicas na organização.

Assim, é possível perceber que a formação em secretariado executivo faz com que a secretaria acadêmica detenha subsídios necessários para a sua atuação e, consequentemente, suas atividades influenciam no processo de tomada de decisão da faculdade pesquisada, isto por ser um setor estratégico da Instituição. Constatou-se que ela não tem o poder de decidir, mas sim de influenciar as decisões através do desenvolvimento de suas atividades, sendo isso reflexo do acesso que tem às informações em “primeira mão” (Bruno, 2006, p. 95) e do gerenciamento que faz delas, fator primordial para o planejamento estratégico das diretorias para as futuras tomadas de decisões.

## REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa,Portugal: Edições 70.
- Bowditch, J. L. &Buono, A. F. (2006).*Fundamentos de comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC.
- Braga, R. & Monteiro, C. A. (2005). *Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino*. São Paulo: Hoper.
- Brandão, T. Objetivos estratégicos, táticos e operacionais. O horizonte do tempo do planejamento em função dos objetivos. *Artigos cidadeMKT*. Recuperado em 3 de novembro, 2009 de <<http://www.cidademarketing.com.br/2009/ar/33/objetivos-estratgicos-tticos-e-operacionais-.html>>.
- Bruno, I. M. (2006). *O poder de influência do profissional de secretariado no processo decisório das organizações*. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo.
- Carvalho, A. P. de (1998). *Manual do secretariado executivo*. São Paulo: D'Livros Editora.
- Carvalho, C. A. P. de & Vieira, M. M. F. (2007). *O poder nas organizações*. São Paulo: Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (1987). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Drucker, P. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. Ed. Pioneira.
- D'elia, M. E. S. (2002). O perfil do Profissional de Secretariado. *Fenassec*. Recuperado em 23 de abril, 2011 de<[http://www.fenassec.com.br/c\\_artigos\\_perfil\\_atual\\_profissional\\_secretariado.html](http://www.fenassec.com.br/c_artigos_perfil_atual_profissional_secretariado.html)>.
- Figueiredo, N. M. A. de (2008). *Método e metodologia na pesquisa científica*. São Caetano do Sul: Yendis Editora.
- Fonseca, S. (2007). *Modelos de gestão como “poder organizador” nas IES de Administração*. Rio de Janeiro: IPCA/Nupeca.
- Galbraith, J. K. (1983). *Anatomia do poder*. São Paulo: Pioneira.
- Gil, A.C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, L. F. A. M. (2007). *Teoria da decisão*. São Paulo: Thomson Learning.

- Kobs, F. F. & Reis, D. R. dos. (2008). *Gestão nas instituições de ensino superior privado*. Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação. V. 10, n. 10, jan/jun. p. 7-18.
- Marconi, M. de. A. & Lakatos, E. M. (1999). *Técnicas de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à administração*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Meyer Jr., V. & Lopes, M. C. (2004). Planejamento e estratégia: um estudo de caso em universidades brasileiras. *XVII Congresso Latino Americano de Estratégia*: Itapema.
- Motta, F. C. P. (1986). *Organização & poder*. São Paulo: Atlas.
- Pádua, Elisabete Matallo Marchesini de (1998). *Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática*. (3a ed.). São Paulo: Papirus.
- Pereira, J. M. (2007). *Manual de metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Atlas.
- Pinto, Á. B. V. (1986). *Conceito de educação*. São Paulo: Cortez.
- Robbins, Stephen P. (1999). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC.
- Sabia, C. P. P. & Rossinholi, M. (2001). “Profissionalização da gestão das instituições de ensino superior privadas na década de 90”. In: *XII ENANGRAD*, 2001. São Paulo, Anais.
- Sabino, R. F. & Rocha, F. G. (2004). *Secretariado: do escriba ao webwriter: a história, a evolução e as competências do Secretariado no 3º milênio*. Rio de Janeiro: Brasport.