

GT 4 – Gestão e Competências Secretariais

Tema 1: Gestão Secretarial

LIDERANÇA: UMA DIMENSÃO DA ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL SECRETÁRIO EXECUTIVO NO ÂMBITO DA UFRR

Rutineia de Oliveira Carvalho

Universidade Federal de Roraima, rutineia.carvalho@gmail.com

Faerly Pereira Pinho

Universidade Federal de Roraima, faerlyfaf@gmail.com

Resumo: Busca-se conhecer a atuação do secretariado executivo nas organizações públicas. Para esta pesquisa a questão suscitada foi: como os gestores da Universidade Federal de Roraima percebem o exercício da liderança dos seus profissionais em secretariado executivo? O objetivo geral consistiu em conhecer a compreensão dos gestores da UFRR sobre os aspectos que envolvem a liderança exercida pelos respectivos profissionais. Os objetivos específicos foram: Descrever a trajetória da profissão de Secretariado Executivo, a evolução das suas atribuições e a relação da formação acadêmica com as tendências atuais e a gestão secretarial e a sua relação com o exercício da liderança; Caracterizar o secretário executivo no âmbito da UFRR e relacionar as atribuições dos cargos da administração superior com as atribuições dos cargos de gestores; Analisar a percepção dos gestores acerca da liderança das secretárias executivas. Esta pesquisa justificou-se pelo interesse em conhecer a percepção liderança dos secretários executivos na sua atuação no âmbito das organizações públicas. A metodologia teve abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios com delineamento da pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo. O universo escolhido contemplou 06 (seis) gestores da UFRR. Como resultados verificou-se o exercício da liderança das secretárias executivas no seu cotidiano, com predominância no campo da informalidade.

Palavras-Chave: Liderança. Gestão Secretarial. Secretariado Executivo.

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual as organizações buscam estratégias para tornar-se mais produtiva, inovadora e ocupar espaço no mercado, neste sentido Pochmann (2012) destaca como mudança relevante o acesso a informação e o avanço da tecnologia. Por conta disto as empresas se tornaram mais exigentes em relação ao perfil dos seus colaboradores relacionada a capacitação profissional e habilidades.

Neste sentido e buscando atender as demandas do atual mercado de trabalho o profissional de Secretariado Executivo, Nogueira e Oliveira (2013) apontam a atualização dos conhecimentos continua como uma estratégia de inserção no respectivo cenário. A trajetória do referido profissional, antes mero executor mecanicista, o direcionou para um patamar de maior atuação incluindo participação na tomada de decisão e na elaboração de estratégias para o bom funcionamento das organizações.

Biscoli e Cielo (2004) ressaltam que o perfil de gestor proporcionou ao Secretário Executivo visão mais abrangente da empresa e a possibilidade de desenvolver sua polivalência e multifuncionalidade tanto em organizações públicas quanto em empresas particulares.

Diante dessa perspectiva que indica a possibilidade do referido profissional exercer multifunções destaca-se neste estudo a percepção do exercício da liderança no cotidiano desse profissional. Desta forma, a questão levantada para análise e discussão nesta pesquisa foi a

seguinte: como os gestores da Universidade Federal de Roraima percebem o exercício da liderança dos seus profissionais em secretariado executivo? E o objetivo geral desta pesquisa consistiu em conhecer a compreensão dos gestores da Universidade Federal de Roraima sobre os aspectos que envolvem a liderança exercida pelos profissionais em secretariado executivo.

Os objetivos específicos consistiram em: Descrever a trajetória da profissão de Secretariado Executivo, a evolução das suas atribuições e a relação da formação acadêmica com as tendências atuais; Compreender a gestão secretarial e a sua relação com o exercício da liderança; Caracterizar o secretário executivo no âmbito da Universidade Federal de Roraima e relacionar as atribuições dos cargos de pró-reitores, diretores e chefia de gabinete com as atribuições dos cargos de gestores; Analisar a percepção dos gestores da UFRR acerca do exercício da liderança das secretárias executivas no ambiente de trabalho.

O método utilizado, em primeiro momento, para a realização deste estudo foi à pesquisa bibliográfica, seguida do método documental, que consistiu na análise restrita de documentos oficiais. A abordagem foi qualitativa e para a pesquisa de campo, foi utilizado a técnica que possibilita o contato direto com o informante. O tipo de pesquisa, quanto aos seus objetivos, foi exploratório. O método de raciocínio utilizado neste estudo foi o indutivo. O universo escolhido foi a Universidade Federal de Roraima situada na capital Boa Vista/RR. A pesquisa foi aplicada à seis (06) gestores da referida instituição, sendo quatro (04) Pró-Reitorias, um (01) Chefe de Gabinete e um (01) Diretor.

Esta pesquisa justificou-se pelo interesse em aprofundar a observação da mudança no perfil do profissional de secretariado executivo no âmbito de uma instituição pública federal. Partiu-se da hipótese de que o Secretário Executivo, nesta nova conjuntura (melhoria contínua, aperfeiçoamento profissional), compete à função de gestor nas posições em que atua dentro da UFRR. Deste modo torna-se capaz de compreender, pensar, deliberar e atuar de maneira assertiva, uma vez que a dinamicidade do mercado de trabalho não admite falhas nem mesmo atraso no processo decisório, segundo as análises de Bíscoli e Cielo (2004).

Este artigo apresenta inicialmente na sua introdução a questão da pesquisa, objetivos e justificativa. Em seguida no seu referencial teórico aborda aspectos da evolução da profissão e das suas respectivas atribuições, a relação da gestão secretarial e liderança, as contribuições da formação acadêmica para o perfil atual do referido profissional, o secretariado executivo no âmbito da Universidade Federal de Roraima e a correlação das atribuições dos cargos da administração superior com as atribuições de gestores. E por fim, apresenta-se a metodologia utilizada, a análise dos dados coletados acerca do exercício da liderança das respectivas profissionais e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A EVOLUÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES DO SECRETARIADO EXECUTIVO.

Estudos relatam duas fases importantes para a profissão de secretariado, a primeira com a figura dos escribas, considerados os primeiros secretários da história, e a segunda no período pós-revolução industrial, na qual a profissão foi potencializada devido ao avanço das tecnologias e as novas exigências empresariais, como por exemplo a capacitação profissional. (PAES; MERCÊS, 2012; NONATO JÚNIOR, 2009; NOGUEIRA; OLIVEIRA, 2013)

Em se tratando do contexto brasileiro, em 1950, de acordo com Nogueira e Oliveira (2013) com a chegada das multinacionais no Brasil e a estabilidade da mulher no cenário organizacional brasileiro, a profissão foi incorporada de maneira limitada e suas funções eram de apoio administrativo. Durante a década de 60, começaram os treinamentos advindos dos

Estados Unidos e foi a partir desse ano que ter uma secretária era sinônimo de prestígio perante a sociedade, a profissão passou a ser, além de apoio, assessoramento direto a executivos, porém restrito à técnicas secretariais.

A partir de 1970, grandes transformações foram surgindo, como reconhecimento da profissão secretária e a probabilidade de cursos de nível superior, a fim de capacitar ainda mais a profissional, e a criação de associações, com intuito de regulamentação da profissão, que na década de 1980 passaram a se fortalecer. (NOGUEIRA; OLIVEIRA, 2013)

Segundo Nogueira e Oliveira (2013) na década de 80, com a evolução das tecnologias e dos conhecimentos gerenciais, o secretário passou a compor uma equipe de trabalho em parceria com seu executivo. Ainda nesta década foram criadas:

A legislação de regulamentação da profissão, para reconhecimento da profissão, Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, alterada pela Lei nº 9.261 de 10 de janeiro de 1996; A Federação Nacional das Secretárias e Secretários - FENASSEC, em 31 de agosto de 1988; O Código de Ética da Profissão, publicado no Diário Oficial da União em 7 de setembro de 1989; E a Organização em Sindicatos Estaduais.

Na perspectiva de Nogueira e Oliveira (2013) a década de 1990, foi assinalada por uma diversidade gradativa por parte da atuação do secretário, deixando de ser o executor de tarefas para incorporar um perfil com caráter empreendedor, multifacetado, gerador de lucros e resultados.

Na percepção de Neiva e D'Elia (2014), ocorreram três mudanças significativas no perfil da profissão de Secretariado Executivo. A primeira anterior à década de 1990 quando suas atividades eram determinadas pelo chefe. A segunda durante a década de 1990, na qual observa-se um avanço com cursos de formação, reconhecimento como profissão e domínio das tecnologias. E a terceira a partir de 2001, quando o profissional busca uma atualização e educação continuada, e o trabalho é voltado às relações interpessoais e ideias inovadoras.

Azevedo e Costa (2005) comentam que o Secretário Executivo ganhou mais espaço e novas responsabilidades dentro das empresas, passando das técnicas operacionais a práticas gerenciais, indicando a abertura para um profissional polivalente e multifuncional “o especialista em determinadas tarefas está sendo substituído por aquele com visão mais abrangente, que saiba trabalhar em equipe, conhecendo a totalidade dos projetos da empresa” (AZEVEDO; COSTA, 2005, p.145).

O secretário executivo deixou de ser o executor de tarefas técnicas de seu cotidiano para exercer atividades criativas com aptidão para decisão e liderança, pois é um profissional, capacitado e qualificado para atender as demandas das organizações, conforme seus objetivos, missão, visão, valores, colaboradores e clientes (LASTA; SILVA, 2008).

Não quer dizer que o secretário executivo abandonará suas técnicas operacionais “é claro que os profissionais precisam dominar as técnicas secretariais, mas o que realmente se espera é que se aliem essas técnicas com as novas competências exigidas pelo perfil”. (VAZ, 2013, p.48)

Contudo, esse profissional deixa de ser um apoio ao seu superior e passa a ser parceiro atuando de forma criativa na resolução de conflitos, passando a liderar equipes, passando a ter disponibilidade de tempo para colaborar, vitalidade para ajudar a alcançar objetivos, entre outras habilidades.

As maiores responsabilidades darão à secretária forte poder decisório, ficando, sob sua alçada, aprovações rotineiras de serviços, dentro do orçamento departamental. Poderão efetuar contatos com outros níveis, operacionalizando com eficiência as comunicações horizontais e verticais. (NEIVA; D'ELIA, 2014, p.35)

As citadas autoras entendem que o novo perfil do profissional está baseado em polivalência, que surge quando o secretário é capaz gerar resultados, alcançando os propósitos da organização, atuando como facilitador, contribuindo como elo entre cliente e chefia, agente de qualidade quando o profissional cumpre suas demandas e quando contribui participando de projetos voltados para a qualidade da empresa e agente de mudanças quando o profissional tem facilidade de se adaptar a qualquer ambiente, seja favorável ou não.

Autores como Lasta e Silva (2008) relatam as principais atribuições do Secretário Executivo como: Organização; Planejamento; Controle e Liderança. Já em se tratando das competências, Azevedo e Costa (2005) expõem que o mercado atual está procurando um especialista com as seguintes competências básicas: Assessoramento, Gestão e Empreendedorismo.

2.2 A FORMAÇÃO ACADÊMICA DO SECRETARIADO EXECUTIVO.

Em atenção as modificações do cenário organizacional, a profissão de Secretariado Executivo encontra-se inserindo novas competências e habilidades com o intuito de atingir seu espaço como um profissional multifacetado correspondendo a incumbências complexas como as de gerência, assistência, empreendedorismo e consultoria a também funções sucintas de rotina.

Essas transformações permitiram que o profissional de secretariado chegasse mais próximo ao poder decisório. Nesta perspectiva, entende-se que a formação profissional deste é muito mais do que fazer atividades de escritório rotineiras, mas que envolve uma formação de múltiplos conhecimentos e habilidades intelectuais em várias áreas para que o profissional possa conhecer, aprender e ser um excelente profissional, promovendo assim um intercâmbio de conhecimento.

Pode-se observar essas transformações em âmbito nacional com as Diretrizes Curriculares Nacionais, por meio da Resolução CNE/CES nº 03/2005, em seu art. 4º, dispõe sobre o curso de graduação em Secretariado Executivo tendo que compreender competências e habilidades em diversas áreas de atuação, na qual ressalta-se:

III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; [...] V - Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; [...] VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; [...] X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais; (BRASIL, 2005)

Conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais (Resolução nº 03/2005-CNE/CSE), no seu parágrafo único do art. 3º, o Secretário Executivo é o profissional capaz de compreender princípios da administração pública e privada, deve apresentar-se crítico em diversas áreas, ser flexível e apresentar competências interpessoais, pois é um profissional que irá lidar diretamente com público.

Parágrafo único: O bacharel em Secretariado Executivo deve apresentar sólida formação geral e humanística, com capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos e realidades inerentes à administração pública e privada, ser apto para o domínio em outros ramos do saber, desenvolvendo postura reflexiva e crítica que fomenta a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas, com observância dos níveis graduais de tomada de decisão, bem como capaz para atuar nos níveis de comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional. (BRASIL, 2005)

Tendo em vista o Projeto Pedagógico de Curso de Secretariado Executivo (2017) da Universidade Federal de Roraima, com o objetivo de atender as demandas locais, identifica-se uma certa inclinação para o desenvolvimento de um perfil gestor desse profissional, com uma visão completa das empresas e com habilidades em diversas áreas do conhecimento. O referido Projeto Pedagógico retrata o perfil do secretário gestor como:

[...] agente gestor de processos administrativos, informações, equipes e comunicações internas e externas; veicula a prática do exercício de atribuições e responsabilidades das funções de Secretário Executivo às funções gerenciais de planejar, organizar, implantar e gerir programas de desenvolvimento. (PPC/UFRR, 2017, p.19)

Observa-se que o PPC/UFRR (2017) enfatiza as funções gerenciais nas atividades do Secretário Executivo. Para este estudo foi escolhido o perfil “Gestor” do Secretário Executivo, considerando a sua relação com a Gestão Secretarial.

2.3 GESTÃO SECRETARIAL E LIDERANÇA

Lasta e Silva (2008) afirmam que gestão é uma sequência efetuada com precisão e orientação para um trajeto a ser adotado para chegar a uma finalidade desejada pela organização. A gestão abrange habilidades administrativas como monitoramento, indagação, determinação, informação, condução e incentivo ao seu grupo de trabalho.

Nas palavras de Tagliari e Durante (2009) gestão é um assunto bastante abrangente que não compreende uma concepção precisa. Concordando com as referidas autoras, Cordeiro e Ribeiro (2004, p. 2) comentam que “gerir envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades”. Em outras palavras, é indispensável ao gestor a capacidade de apreender, pensar, solucionar e produzir em circunstâncias distintas das precedentes.

Neste sentido, vem se desenvolvendo a Gestão Secretarial. Por ser um campo prático que está em fases iniciais de teorização a temática Gestão Secretarial ainda tem sido pouco retratada por trabalhos científicos. Ainda assim alguns autores buscam conceitua-la situando-a como uma área firmada no saber e fazer:

[...] considerou-se, para os fins deste artigo, gestão secretarial como toda atividade de assessoria desenvolvida em âmbito organizacional, na qual o profissional de secretariado assessoria a um ou mais executivos e é responsável por colaborar na execução e efetivação das funções gerenciais e outros procedimentos administrativos que requeiram sua atuação enquanto fornecedor de informações, vistoriador e alinhador de processos. (CALDAS; SANTOS, 2012, p. 67)

De acordo com Paes e Mercês (2012), a gestão secretarial manifesta-se de inúmeras maneiras com intuito de esclarecer concepções acerca de determinados fenômenos e mudanças que rodeiam as organizações. Na compreensão das citadas autoras, Gestão Secretarial é composta por hábitos, rotinas de gerência de informações, procedimentos, ferramentas e indivíduos, por meio de atitudes ligadas e imensamente incompreensível, estabelecendo-se assim, uma rede de conhecimentos e comportamento, por meio da compreensão incessante dentro de todas as unidades organizacionais e meio ambiente.

No ponto de vista de Lasta e Durante (2008) espera-se do profissional de secretariado executivo uma série de habilidades e conhecimentos, indo de técnicas secretariais à sociais, porque o secretário necessita gerir processos e pessoas, metas, sistemas e tecnologias, tomando decisões, as quais afetam o cotidiano das pessoas e da organização em que atuam. Ainda segundo o entendimento das referidas autoras, o secretário aparece nas organizações atuando

em diversas áreas, como nas áreas de recursos humanos, financeiras, comercial, marketing, contábil e recepção.

Observa-se que a Gestão secretarial abre um leque de atribuições e competências para tornando-o um multiprofissional, ou um profissional polivalente. Na perspectiva de Neiva e D’Elia (2014, p. 31):

O secretário contemporâneo é aquele que atua como elo entre clientes internos e externos, parceiros, fornecedores; gerencia informações; administra processos de trabalho; prepara, organiza e facilita o “meio de campo” (grifo do autor) para que soluções e decisões sejam tomadas com qualidade.

Na perspectiva de Tagliari e Durante (2009) o secretário executivo é um gestor e a Gestão Secretarial está ligada aos processos gerenciais, envolvendo o Planejamento, Organização, Controle e Liderança. No quadro abaixo as autoras demonstram que secretário executivo compreende quase todas as competências do gestor/administrador:

Quadro 1 - Paralelo entre as competências do gestor/administrador e as do Secretário Executivo

<i>Gestor</i>	<i>Secretário Executivo</i>
Visão estratégica	
Planejamento	Planejamento
Organização	Organização
Controle	Controle
Liderança	Liderança
Comunicação	Comunicação/gerenciamento de informação
Trabalho em equipe	Trabalho em equipe
Motivação	Motivação
Processo decisório	Tomada de decisão
Negociação	Negociação
Pró-atividade	Pró-atividade/dinamismo/iniciativa
Criatividade	Criatividade
Flexibilidade	Flexibilidade/adaptação as mudanças
Competência interpessoal	Autocontrole, gerenciamento de conflitos

Fonte: adaptado de Tagliari e Durante (2009, p.41)

Observa-se que no Quadro 01 o item “liderança” também é atribuída ao secretário executivo, além das outras competências para a assessoria/gestão e tomada de decisão.

Maximiano (2015) relata que muitos estudiosos buscam entender o conceito de liderança, porém este conceito possui diversos pensamentos e opiniões, e conseqüentemente não há um entendimento único. Para este estudo será adotada a proposta do referido autor sobre o conceito de liderança, englobando sua complexidade e suas teorias.

Para Maximiano (2015), o líder é a pessoa ou um grupo com capacidade de persuadir, instigar e inspirar pessoas. Destaca ainda que a liderança pode ser tanto temporária como permanente e que pode ser exercida por meio de cargos formais, na qual a autoridade formal pode ser atribuída por um líder superior à outro líder ou pela escolha de um grupo, ou exercida por influência por meio informal, neste caso a liderança não está baseada na autoridade burocrática, mas condicionada a dependência do consentimento dos liderados, “Só há liderança

quando há liderados, que seguem o líder ou aceitam sua influência por algum motivo.” (MAXIMIANO, 2015, p. 267)

Para o referido autor o processo e a eficácia da liderança requerem maiores aprofundamentos:

[...] as motivações dos liderados e as competências do líder ainda são insuficientes para explicar o processo e a eficácia da liderança. [...] A liderança é um processo interpessoal dentro de um contexto complexo, formado por quatro componentes principais [...]

1. As características do líder, especialmente suas competências e sua motivação para exercer a liderança.
2. As motivações e competências dos liderados.
3. As características da missão ou tarefa a ser realizada.
4. A conjuntura organizacional, social, econômica e política dentro da qual a liderança é exercida. (MAXIMIANO, 2015, p. 267)

O citado autor ainda destaca quatro componentes do complexo de liderança, a saber: motivações e características do líder; motivações e competências dos liderados; características da missão ou tarefa e a conjuntura política, econômica e social.

Maximiano (2015) evidencia a existência de teorias de lideranças ou modelos de liderança que remetem a diversas análises tais como:

- Teoria dos traços buscam esclarecer a liderança através de características individuais, de nascença ou angariados no decorrer do tempo;

- Estilos de lideranças usados tanto por líderes formais, quanto pelos informais, **autocrático** e **democrático**, e o excesso deles como prejuízo a liderança, ocasionando **tiranía** e **demagogia**.

- Estilos de liderança orientada para a tarefa (produtividade) ou orientada para pessoas (relações interpessoais);

- Teorias da liderança situacional a qual dependerá da situação que o líder ou liderado enfrentam na organização. Aponta-se aponta três modelos básicos para avaliar cada situação: O Modelo de Tannebaum e Schmidt, O Modelo de Fiedler e o terceiro e o último Modelo é de Hersey e Blanchard;

- Modelos baseados na recompensa oferecida aos liderados que envolve o estilo motivacional do líder e podem ser compreendidas como transformacional (carismática) e o transacional.

Diante do exposto, observa-se que a liderança possui diversas variáveis que precisam ser consideradas.

2.4 OS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS NO ÂMBITO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA

O ingresso do Secretário Executivo no serviço público ocorre por meio de concurso público. O seu Plano de Cargos e Carreiras dos técnicos-administrativos em educação é estabelecido pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 que dispõe sobre a estrutura dos cargos técnicos-administrativos em educação dos servidores de instituições federais de ensino, além de apresentar a descrição dos cargos e suas atribuições. O Cargo de secretariado executivo consta no nível de classificação “E”, sua denominação é Secretário Executivo e suas atividade típicas são:

- Assessorar direções:
Administrar agenda pessoal das direções; despachar com a direção; colher assinatura; priorizar, marcar e cancelar compromissos; definir ligações telefônicas; administrar pendências; definir encaminhamento de documentos; assistir à direção em reuniões; secretariar reuniões.
 - Atender pessoas: [...]
 - Gerenciar informações:
Ler documentos; levantar informações; consultar outros departamentos; criar e manter atualizado banco de dados; cobrar ações, respostas, relatórios; controlar cronogramas, prazos; direcionar informações; acompanhar processos; reproduzir documentos; confeccionar clippings.
 - Elaborar documentos: [...]
 - Controlar correspondência: [...]
 - Organizar eventos e viagens: [...]
 - Supervisionar equipes de trabalho:
Planejar organizar e dirigir serviços de secretaria; estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe.
 - Arquivar documentos: [...]
 - Utilizar recursos de informática.
 - Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional. (BRASIL, 2005)

Diante dessas atribuições observa-se que a liderança está presente na supervisão de equipes de trabalho, conduzir os serviços de secretaria, delegar atribuições à equipe, pois será o Secretário Executivo que irá determinar quem faz o que dentro da unidade, bem como, monitorar tais atividades.

Ainda de acordo com o Plano de Cargos e Carreiras, a qualificação para ingresso no cargo é a formação superior em Letras ou em Secretariado executivo Bilíngue, habilitação profissional conforme a Lei nº 7.377 de 30 de setembro de 1985 e mediante concurso público.

Em se tratando da Universidade Federal de Roraima- UFRR e de acordo com o último edital lançado em 2013, pela referida instituição, os requisitos para ocupar o cargo são: Curso Superior em Secretariado Executivo Bilíngue cursado em Instituição de Ensino Superior a nível de graduação reconhecida pelo MEC. (UFRR, 2013, p.1).

Ainda de acordo com o referido edital, o profissional de secretariado executivo é responsável por:

Assessorar, gerenciando informações, auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos. Coordenar e controlar equipes e atividades; controlar documentos e correspondências. Atender usuários externos e internos; organizar eventos e viagens e prestar serviços em idiomas estrangeiros. (UFRR, 2013, p. 12).

Essas atividades normalmente são realizadas, em sua grande maioria, nas Pró-Reitorias que são unidades ligadas a Reitoria, responsável pela administração de acordo com cada demanda setorial, e nos Gabinetes da Reitoria e Vice-Reitoria. A UFRR possui sete Pró-Reitorias e dentro delas suas divisões, como diretorias, coordenações e assessorias técnicas.

2.5 RELAÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES ENTRE GESTORES E PRÓ-REITORES.

Para entender a relação entre as atribuições de um gestor/administrador correlacionando ao cargo e atribuições do gestor/pró-reitor, é importante compreender essa correlação entre os cargos e os conceitos.

Várias são as terminologias para designar a pessoa responsável pelos processos gerenciais, dentre elas estão: administrador, diretor, coordenador, líder, chefe, executivo, gerente, presidente, gestor, entre outros. Para Maximiano (2011) os gestores/administradores, são profissionais com poder de decisão e influência sobre sua equipe, comumente estes profissionais compõem uma equipe, na qual desempenham um mandato para se chegar a um propósito. Para o referido autor, o papel do gerente não é convencional e não segue uma regra, porém está baseado em planejar, organizar, liderar, executar e controlar.

Concordando com esse pensamento Sobral e Peci (2013) ressaltam ainda que estas decisões guiam a empresa para se chegar a um determinado objetivo, como por exemplo, alocação de recursos e administração dos mesmos, traçar estratégias para se manter no mercado, além de serem responsáveis por algumas tarefas no âmbito de planejar, organizar e controlar sua equipe.

Ainda na perspectiva dos referidos autores, os administradores também coordenam e dirigem atividades ligados a outras pessoas, como por exemplo: seus subordinados, com intuito de atingir um objetivo grupal, o que os distingue dos demais é que seus colaboradores prestam conta do trabalho realizado e metas cumpridas. (SOBRAL; PECI, 2013)

Para Oliveira (2010), o administrador deverá apresentar a efetiva prática de gerência, deve conhecer seus conceitos, metodologias e técnicas, ressaltando que administrar é uma ciência e só é compreendida quando adequadamente aplicada.

Ainda segundo o referido autor, as responsabilidades do administrador são:

Obter nos resultados, por meio da atuação das pessoas, estas compõem o núcleo de funcionários da empresa, determinar prioridades, por meio da análise e da ordenação de diferentes situações, estudos, recomendações e propostas, pretendendo alcançar resultados satisfatórios para a empresa. Esta responsabilidade pode ser simples, porém muitos administradores sentem muita dificuldade, sentem-se inseguros. (OLIVEIRA, 2010, p.10).

Para o referido autor, apesar de todos possuírem capacidade para atuar como administrador, o perfil ideal para tal função é relacionada à formação humanística, visão global, atuação proativa, conhecimento das teorias organizacionais e apresentar valores éticos e morais.

- Formação humanística para saber trabalhar com as pessoas e as equipes multidisciplinares, na busca de resultados comuns;
- Visão global para identificar, compreender e agir nas complexidades social, política, econômica, tecnológica e cultural em que as organizações atuam;
- Capacitação e habilidades para atuar, de forma ativa, na evolução e no desenvolvimento das organizações;
- Conhecimentos dos conceitos, metodologias e técnicas administrativas diretamente correlacionados à sua amplitude e área de atuação;
- Consolidação de um processo de autodesenvolvimento e de desenvolvimento interativo com seus colegas de trabalho direcionado à otimização dos resultados das organizações; e
- Percepção, absorção e aplicação dos valores e dos princípios éticos e morais da organização, contribuindo para a sua disseminação e aperfeiçoamento. (OLIVEIRA, 2010, p. 13-14)

Na visão de Sobral e Peci (2013) os administradores estão classificados de acordo com o nível em que atuam dentro da instituição e essas definidas pela amplitude das atividades que executam e são responsáveis, podendo se dividir em três níveis hierárquicos: Estratégico, Tático e Operacional.

O nível estratégico é o nível mais elevado da hierarquia organizacional é composto por um grupo de administradores que são responsáveis pelas decisões da empresa, suas decisões abrangem toda a empresa e são responsáveis por ser elo de ligação entre a empresa e o ambiente externo. (PECI; SOBRAL,2013)

Nível tático é composto por executivos responsáveis pela articulação interna do nível estratégico e o operacional, são responsáveis também pela tradução das políticas e estratégias definidas pelo nível hierárquico, sua atuação é tática e é orientada para uma unidade, departamento, ou área funcional específica, sendo portanto, diretores, gerentes, chefe de divisão, entre outros. (SOBRAL; PECI,2013)

Nível operacional está situado abaixo do tático é constituído por administradores que tem como responsabilidade a coordenação de sua equipe de trabalho, tem atuação operacional de curto prazo e são conhecidos dentro da organização como supervisores, líderes de equipe, coordenadores, entre outros. (SOBRA; PECI, 2013)

Na perspectiva de Sobral e Peci (2013) existem administradores em todos os níveis, pois em cada nível há sempre um líder com aptidão para liderar e comandar uma equipe, no entanto que vai diferenciá-los é a atividade realizada em cada nível de acordo com suas demandas, apesar dessa diferença todos estão interligados com um objetivo que é alcançar os propósitos da empresa.

Ainda seguindo o pensamento dos referidos autores, as funções do administrador não são rotineiras, e os gestores têm que tomar as decisões em tempo real e por isso não seguem uma regra lógica, como está determinado na teoria das funções da administração. Ao realizar uma pesquisa feita com alguns gestores, Mintzberg concluiu que a função de cada gestor é muito similar e sugeriu que a nova forma gerencial dos administradores seria baseada em papéis interpessoais, informacionais e decisórios.

Os interpessoais abrangem o relacionamento gestor, colaborador e clientes externos, essa função relaciona-se com a forma de tratamento do administrador, a interação e o grau de influência que esse exerce sobre seus subordinados, incluindo o papel de líder, personagem símbolo de representatividade e de elemento de conexão. (SOBRAL; PECI, 2013, p.19)

Habilidades Técnicas correlacionam-se com a aptidão do administrador em utilizar mecanismo, ferramentas, técnicas e conhecimentos relacionados a sua área específica. O quão grande este possuir estas habilidades maior será suas habilidades técnicas, para níveis estratégicos estas habilidades se dá pelo conhecimento de sua empresa, pelo mercado que está enfrentando, pelo processos e produtos da empresa. Em se tratando de nível tático e/ou operacional estas habilidades envolvem conhecimentos específicos a sua área de especialização ou atuação. (SOBRAL; PECI, 2013)

Vale ressaltar que estas são habilidades que os administradores necessitam obter, porém os autores afirmam que estas irão aparecer conforme as demandas do mercado e de acordo com o nível que o administrador está localizado dentro da empresa, podendo assim uma habilidade aparecer mais em um nível que no outro, como por exemplo, para os gestores de topo as habilidades conceituais são indispensáveis, uma vez que delas saem as grandes estratégias que darão trajeto para a finalidade da empresa. (SOBRAL; PECI, 2013. p. 20)

Contudo, além dessas habilidades, os administradores também devem possuir competências específicas para a execução do cargo, de acordo com Sobral e Peci (2013, p.20) “as competências são definidas como o conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes relacionado com o desempenho eficaz de um administrador.”

Portanto compreende-se que na Universidade Federal de Roraima o cargo ou função de administrador/gestor é correspondentes aos cargos de Reitor, Chefe de Gabinete, Pró Reitor e Diretor, são eles quem planejam, lideram, executam e controlam suas unidades. As atribuições são determinadas de acordo com cada setor e variam desde criação de projetos, elaboração de contratos, planejamento de orçamentos anuais para cada atividade, coordenação de cursos de capacitação e o cumprimento das normas de regimento e regulamento.

Segundo o estatuto da UFRR, por meio do art. 25, a Reitoria é o órgão nível máximo, estando estruturada da seguinte forma.

- I – Vice-Reitoria;
- II – Chefia de Gabinete;
- III – Pró-Reitorias;
- IV – Procuradoria Geral;
- IV – Assessoria/Consultoria Jurídica; (redação dada pela Resolução nº 011/2007-CUNI de 08/10/2007)
- V – Auditoria Interna;
- VI – Coordenadoria de Comunicação Social;
- VII – Comissão Permanente de Pessoal Docente;
- VIII – Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativo. (revogado pela Resolução nº 011/2007-CUNI de 08/10/2007) (ESTATUTO DA UFRR, 2003, p.13)

Desta forma, pode-se afirmar que o cargo de reitor refere-se ao dirigente máximo da referida instituição e os cargos de pró-reitores e diretores consistem nos gestores das unidades que atuam em áreas específicas. Dentre as áreas citadas estão: apoiar e subsidiar projetos de infraestrutura e urbanização dos *campi*, coordenar as demandas dentro de suas unidades, executar e propor ações, viabilizar, supervisionar e instrumentalizar a administração geral com informações, promover a integração da comunidade, analisar, cumprir e fazer cumprir as normas, incentivar e articular a participação da comunidade universitária, assessorar o Reitor, coordenar as políticas voltadas aos cursos de graduação e pós-graduação.

A estrutura hierárquica da UFRR voltada às pró-reitorias ocorreu por meio do Conselho Universitário-CUNI da Universidade Federal de Roraima. As unidades foram assim definidas: Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Pró-Reitoria de Planejamento, Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação, Pró-Reitoria de Infraestrutura, Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Extensão.

Está previsto na Resolução nº 27/2012-CUNI pelo menos um cargo de Secretária Executiva para cada pró-reitoria e as respectivas atribuições.

Na Resolução nº 27/2012-CUNI, menciona as atribuições relacionadas a secretária executiva dentro de algumas Pró-Reitorias, como, Pró-Reitoria de Administração, infraestrutura, Planejamento, Gestão de Pessoas, Assuntos Estudantis e Extensão. As suas

atribuições consistem em: redação, arquivamento e controle de fluxo de documentos relacionados a cada unidade, monitoramento do *website* da unidade em que atua e conduzir o acompanhamento das demandas junto ao pró-reitor, bem como promover o posicionamento formal quanto às solicitações das unidades. (UFRR, 2012)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização desse estudo o método utilizado foi o indutivo, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2010) esse método parte de premissas particulares para uma verdade universal. A pesquisa, quanto aos seus objetivos foi de caráter exploratório, Severino (2007) define como o ato de levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto. A abordagem escolhida foi qualitativa.

Quanto ao seu procedimento a pesquisa caracteriza-se, em primeiro momento, como pesquisa bibliográfica acerca da definição da profissão secretarial, no qual foram utilizados livros, artigos, monografias sobre as competências secretariais. Em segundo momento, caracteriza-se como documental, buscando fontes como leis, resoluções, entre outros.

No terceiro momento, caracteriza-se como pesquisa empírica ou pesquisa de campo, buscando dados relevantes direto da fonte, para o qual foram utilizados formulários.

3.1 PROCEDIMENTOS PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada em três fases, a saber: a primeira fase ocorreu por meio de revisão bibliográfica sobre o assunto em questão, Marconi e Lakatos (2010, p.166) a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, tese, material cartográfico etc.

Concordando com os referidos autores, Severino (2007, p. 122) a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir de registro disponível, decorrentes de pesquisas anteriores, em documentos impressos. Tal pesquisa foi de suma importância para relatar o histórico da profissão secretarial, abordar aspectos que autores acreditam ser relevantes para a mudança ocorrida na profissão.

A segunda fase deste estudo ocorreu pela pesquisa documental, isto é, foi utilizada legislação pertinente à área secretarial, Diretrizes Curriculares, Projeto Pedagógico do Curso de Secretariado Executivo, Plano de Cargos e Carreiras, Editais, Resoluções do CUni, entre outros, todos voltados a profissão secretarial afim de identificar a atuação profissional no serviço público. Para Severino (2010, p. 123) tal pesquisa tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas sobretudo de outros tipos de documentos, tais como, jornais, fotos, filmes, gravações e documentos legais.

Na terceira fase, para o levantamento de dados, foi utilizada a pesquisa de campo, sendo escolhida a Universidade Federal de Roraima, pelo interesse em verificar a percepção dos gestores da instituição acerca do desempenho das secretárias executivas sobre os aspectos voltados para a liderança. O instrumento utilizado para coleta de dados foi o formulário que, de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 195) “é a técnica que possibilita o contato face a face entre pesquisador e informante.

O instrumento para pesquisa o formulário, contendo 10 perguntas estruturadas, sendo que quatro estavam voltadas ao perfil do participante, a fim de identificar o perfil dos gestores da instituição, grau de escolaridade, gênero e a faixa etária dos gestores da UFRR e outras seis

estão relacionadas às características do Secretário Executivo e da liderança, com intuito de identificar se as secretárias executivas possuem o perfil de liderança.

3.2 UNIVERSO/AMOSTRA

A pesquisa foi aplicada à seis (06) gestores da Universidade Federal de Roraima, sendo quatro (04) Pró-Reitores, um (01) Chefe de Gabinete e um (01) Diretor de Centro. Para Severino (2007) a pesquisa de campo torna-se importante, pois o objeto/fonte é abordado em seu meio próprio. Ainda de acordo com o referido autor esta pesquisa é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador.

Os formulários foram aplicados nas seguintes unidades: Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Pró-Reitoria de Infraestrutura, Pró-Reitoria de Planejamento, Centro de Ciências Agrárias e a Chefia do Gabinete do Reitor. As Pró-Reitorias e a Chefia do Gabinete. Os citados setores estão localizados no Campus Paricarana, bairro aeroporto, cidade de Boa Vista e o no Centro de Ciências Agrárias localizado no Campus Cauamé, situado na zona rural de Monte Cristo, às margens da BR 174.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A escolha da Universidade Federal de Roraima ocorreu por ser uma das instituições que tem um grande número de profissionais de Secretariado Executivo no seu quadro funcional e devido ao interesse das pesquisadoras em saber se os gestores da referida instituição observam, em seu cotidiano, o exercício da liderança de seus colaboradores Secretários Executivos.

Inicialmente foi realizado um contato através de *e-mail*, e posteriormente ocorreram visitas aos locais de trabalho dos gestores para preenchimento dos referidos formulários. A seguir estão os resultados obtidos com a pesquisa.

O perfil dos entrevistados consiste em igual distribuição por sexo, com predominância de pessoas com mais de cinquenta anos e predominância com a titulação de doutorado, seguido por pós-graduados com especialização. Sobre os profissionais em Secretariado Executivo, detectou-se que todas são do sexo feminino e que cada uma está lotada em setores distintos.

Sobre os questionamentos aos gestores acerca do tipo de autoridade/influência que a secretária executiva mais apresenta, em relação aos seus colaboradores (servidores e bolsistas) em seu cotidiano, a fim de identificar se a secretária executiva possui características de líder. A pesquisa revelou que os gestores da UFRR observam que suas profissionais exercem influência por meios informais e os seus colaboradores (servidores e bolsistas) demonstram aceitar sem resistência. Prevaleceu esta indicação entre as escolhas. Essa característica correlaciona-se com o conceito de Maximiano (2015) que diz que o líder é a pessoa capaz de persuadir, instigar e inspirar pessoas, por meios formais, através de cargos, ou por vias informais através do consentimento do subordinado.

Em outro momento, dois dos seis entrevistados informaram que os liderados (servidores e bolsistas) possuem motivos para aceitar a autoridade ou influência da Secretária Executiva. Maximiano (2015) afirma que o liderado precisa estar motivado para executar suas tarefas, e reforça que os estímulos estão interligados com a liderança, visto que o que se compreende por liderança é que sempre há uma troca de interesses entre as partes, sendo

geralmente utilizados gratificações e/ou punições. Este estilo tem como finalidade fazer o subordinado aceitar determinada tarefa em troca de algo.

Foi indagado aos gestores sobre as principais características da liderança exercida pelas Secretárias Executivas. Dentre as várias alternativas da questão suscitada, os respondentes optaram por escolher mais de uma opção. Houve maior tendência na indicação de planejamento, organização e direção de serviços de secretaria, relacionando-se com que diz Tagliari e Durante (2009) que expõe sobre a profissão está intimamente ligada a processos de gestão, como planejamento, organização, controle e liderança. Assim como os processos administrativos a criatividade, segundo as referidas autoras, também está dentro das atribuições do secretário executivo.

Outro fator que os gestores observaram em suas secretárias executivas e registraram nas suas respostas, foram aspectos que envolvem a visão holística. Para Paes e Mercês (2012) a perspectiva de visão holística está inserida no conceito de gestão secretarial, nesse conceito o secretário executivo com caráter humanístico, compreende a organização por completo, observa a individualidade de cada profissional e a cultura organizacional. E por fim, destacou-se que as suas secretárias executivas não exercem a função de liderança junto a equipe. Em situação na qual a equipe parecer ser reduzida, o profissional atua apenas como assessor e dá suporte ao seu superior.

No próximo item indagou-se sobre o estilo de liderança apresentado pelas Secretárias Executivas. Os gestores poderiam optar por várias alternativas e as indicações foram as seguintes: 03 (três) apontaram que as suas colaboradoras exercem a receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca pela sinergia, na mesma proporção indicou-se que elas possuem habilidade de exercer influência no grupo, mediante processo de relações interpessoais adequadas para a consecução; 01 (um) respondente destacou que a Secretária Executiva motiva, envolve e desenvolve os funcionários, adaptando-os aos cargos que ocupam e preparando-os para novas posições; e igualmente 01 (um) entrevistado relatou que ela impõe suas ideias movida pela autoridade do cargo de secretária executiva.

A pesquisa apontou que há uma divergência de respostas sobre os aspectos que envolvem a liderança das secretárias executivas juntos aos setores pesquisados, visto que anteriormente os gestores não indicaram como principais as características relacionadas com o perfil de liderança. Por outro lado, a Resolução CSE/CNE nº 003/2005, indica na formação acadêmica o desenvolvimento da capacidade de atuar na receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia.

Outro fator determinante na resposta para apontar o profissional em secretariado como um líder é a habilidade de exercer influência no grupo, mediante processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos, isto relaciona-se às observações de Maximiano (2015) quando diz que a liderança é o conjunto de habilidades que vão desde a capacidade de influência do líder a motivação dos liderados em troca de algo.

Mais adiante foi questionado aos gestores sobre as principais características comportamentais do profissional em secretariado executivo. Os respondentes elegeram a alternativa “está disponível e dá apoio sempre que necessário aos seus colaboradores e superiores” com maior frequência e as alternativas “identifica necessidades de mudanças no ambiente de trabalho e desenvolve soluções estratégicas para o comprometimento da equipe”, “diante de problemas apresenta soluções flexíveis e dinâmica”, “sabe influenciar decisões” e “valoriza o trabalho de sua equipe (colaboradores e subordinados), enfatizando prazos e padrões de qualidade e a economia de custos” também foram indicadas outras, porém com menor frequência.

Das cinco características apresentadas no formulário, todas foram identificadas pelos gestores, porém a predominante foi a que Maximiano (2015) define como liderança voltada para pessoas, que surge quando a secretária está disponível e dá apoio sempre que necessário aos seus colaboradores e superiores, surge quando, esse estilo é orientado para as relações humanas e participativa.

Essa resposta associa-se com o pensamento de Neiva e D'Elia (2014) que diz que o profissional é capaz de gerar resultados através da boa comunicação, intermediando conflitos, liderando equipes e perspicaz para o desenvolvimento de estratégias que possam revolucionar os objetivos da organização.

Este item correlaciona-se com o anterior, pois ambas as características predominantes, são voltadas para a liderança orientada para as pessoas ou liderança democrática, que se manifesta a partir da descentralização da tomada de decisão, tal deliberação se dá com a participação e o consenso de todos. Dessa forma, reforça-se o perfil do profissional em secretariado com características de liderança, porém pouco observada por gestores.

Adiante questionou-se acerca da atuação do profissional em secretariado executivo na UFRR junto aos seus gestores e foi unânime a resposta dos entrevistados indicando que suas Secretárias Executivas assumem o perfil de assessoras.

O questionamento seguinte esteve relacionado à percepção dos gestores acerca da atuação das suas secretárias executiva no respectivo setor. As respostas foram igualmente distribuídas entre 03 (três) alternativas contemplando o seguinte: a) elas planejam, organizam, otimizam recursos financeiros, pessoais e tecnológicos; b) adotam meios alternativos para melhorias na qualidade e produtividade de serviços, identificando necessidades e equacionando-as; possui iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura as mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas, do seu exercício profissional.

Neste item, percebe-se uma uniformidade nas respostas, evidenciando perfil de liderança a partir do momento em que a secretária adota meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções, chegando mais próximo ao poder decisório, além de ser criativa e de envolver os processos administrativos.

O questionamento seguinte foi sobre a expectativa do gestor sobre o perfil desejado das suas secretárias executivas. As respostas foram distribuídas de forma que 02 (dois) responderam que esperavam um perfil gestor, outros 02 (dois) disseram que tinham a expectativa de um perfil empreendedor e 01 (um) fez referência ao perfil de líder e o outro apontou o perfil consultor.

Quando questionado sobre o que esperavam em relação a atuação do profissional em secretariado executivo no cenário atual, maioria dos gestores informaram que esperam do secretário executivo exercitassem um perfil voltado para gestão e empreendedorismo e com pouco destaque para a liderança e consultoria.

E por fim foi perguntado sobre a atuação do secretário executivo como líder, 02 (dois) gestores indicaram estilo democrático, 01 (um) disse assemelhar-se a liderança carismática, 01 (um) liderança servidora, 01 (um) disse que nenhum desses estilos contemplava e 01 (um) não informou.

De acordo com os dados coletados, percebe-se que há uma predominância indicada pelos entrevistados para o estilo democrático de liderança, isto é, as secretárias executivas da UFRR, descentralizam a tomada de decisão, consultam sua equipe, trabalha aspectos voltados para o bem-estar da equipe, sua orientação é voltada as relações humanas, leva em consideração a participação de todos. Para Maximiano (2015) as decisões são tomadas com consentimento e

participação dos liderados, isto é, o líder utiliza de sua influência para instigar sua equipe, participa juntamente com os subordinados e emprega sua autoridade formal.

Vale ressaltar outros dois estilos apresentados pelos gestores, a primeira liderança carismática, na qual a secretária compreende o liderado, envolve o liderado pela pessoa que representa dentro da organização, a secretária se torna uma líder moral, através de sua representatividade dentro da instituição.

O segundo estilo apresentado, sob perspectiva do gestor, foi o estilo da liderança servidora na qual, sua secretária como líder adequa-se aos seus subordinados, reforça a modificação e a participação, neste caso, o líder trabalha para seus liderados (Servidores e Bolsistas), possuem competência para atentar-se na compreensão do que acontece com os outros, dispõe de comprometimento para desenvolvimento dos seus liderados.

Diante do exposto, conclui-se que o perfil secretarial dentro da Universidade Federal de Roraima oscila entre assessor, gestor e em alguns casos contempla características de líder. Percebe-se também a falta de compreensão por parte dos gestores da referida instituição, sobre determinados aspectos que envolvem a liderança, pois em alguns momentos os gestores afirmam que a secretaria não possui características de liderança, porém em outros eles determinam que a principal característica da secretária executiva se relacionando-as com o estilo democrático.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das transformações ocorridas no cenário organizacional, o secretário executivo encontra com um mercado altamente competitivo, e para se sobressair o secretário teve que desenvolver diversas funções, tendo em vista a atualização profissional.

O secretário executivo deixa de ser o apoio administrativo, para ser aquele que participa da tomada decisão da organização, o elo entre cliente e chefia, o profissional capaz de liderar sua equipe, proativo e dominador de processos administrativos.

Autores como Lasta e Silva (2007), Tagliari e Durante (2011), Azevedo e Costa (2005), Neiva e D'Elia (2014) e Durante (2009) afirmam que o secretário executivo é um gestor, uma vez que buscam planejar, organizar, liderar e controlar sua equipe, além de ter competência suficiente para gerenciar conflitos, gerir processos e pessoas. O seu trabalho é imprevisível, complexo, atua em diversas áreas, tornando-o um profissional polivalente ou multifuncional.

No que concerne à formação acadêmica do secretário executivo, observou-se que esse profissional está cada vez mais próximo do poder decisório, atuando não só como apoio administrativo, mas também como intermediador de conflitos, liderando equipes, sendo o ele entre chefia e subordinado, agente facilitador, sua formação é vista como humana e social.

Quanto a pesquisa realizada, esta consistiu em saber: como os gestores da UFRR percebem o aspectos acerca da liderança de suas secretárias executivas?

Através da análise dos dados, constatou-se que os gestores da UFRR veem o secretário executivo como apoio administrativo para assessorar os executivos, em alguns casos com o perfil gestor compreendendo características de lideranças, sendo assim confirma-se na prática que os profissionais em secretariado executivo exercem, dentro da referida instituição características de liderança. O estilo mais observado pelos gestores esteve voltado para a liderança descentralizada, em que a tomada de decisão está relacionada ao consentimento de todos, e que seu trabalho é voltado para as relações humanas e bem-estar da equipe.

Observou-se também que ficou pouco evidente na percepção dos gestores o perfil de consultor e empreendedor dos secretários executivos. Portanto, esta pesquisa alcançou o

objetivo proposto, que foi identificar na percepção dos gestores da UFRR, aspectos que envolvem a liderança de seus profissionais em secretariado.

Recomenda-se para estudos futuros, que seja realizada uma pesquisa que busque verificar o nível de conhecimento que os gestores da referida instituição possuem sobre a profissão secretarial.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Ivanize; COSTA, Sylvia Ignacio. **Secretária: um guia prático**. 3. ed. São Paulo: Editora SENAC, São Paulo, 2002.

_____, Ivanize. COSTA; Sylvia Ignacio da. **Secretária: um guia prático**. 5ª ed. São Paulo: Editora SENAC, São Paulo, 2005.

BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso; CIELO, Ivanete Daga. **Gestão organizacional e papel do secretário executivo**. Revista Expectativa. Toledo: Edunioeste, vol. 03, nº. 03, p. 11-19, 2004 Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/741/626>>. Acesso em: 02 de outubro de 2017.

BRASIL. **Conselho Nacional de Educação. Resolução nº CES/CNE 03**, de 23 de junho de 2005. Aprova as diretrizes curriculares nacionais ao curso de Secretariado Executivo. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf> acesso em: 02 de outubro de 2017.

_____. **Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário e dá outras providências. Brasília, DF: Senado. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377consol.htm>. Acesso em: 02 de outubro de 2017.

_____. **Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 10 de outubro de 2017.

CALDAS, Joanes Barros; SANTOS, Maria Fabiana Silva. As ferramentas da prática da gestão secretarial utilizadas pelos profissionais de secretariado executivo egressos da Universidade do Estado do Pará. Revista do Secretariado Executivo, Passo Fundo, p. 62-74, n. 8, 2012. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/3026>> Acesso em 22 de julho de 2019.

CORDEIRO, J. V.; RIBEIRO, R.V. **Gestão Empresarial**. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002. Disponível em: <http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/1-Gestao_Empresarial-FAE.pdf> Acesso em: 02 de outubro de 2017.

DURANTE, Daniela Giaretta; VAZ, Caroline de Fátima Matiello; BERTOLETTI, Roberta; SANTOS, Maria Elizabete Mariano dos; e CHAIS, Cassiane. **Atuação e ascensão profissional a partir da formação em Secretariado Executivo: levantamento com egressos da UPF/RS**. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, v.2, n.2, p.170-193,

jul./dez.2011. Disponível em:

<<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/76/105>> Acesso em: 05 de outubro de 2017.

LASTA, Adriane; DURANTE, Daniela. **A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo**. Secretariado em Revista. Rio Grande do Sul, v. 4, 2008. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1768>>. Acesso em: 05 de outubro de 2017.

LASTA, Adriane; SILVA, Alexandra da. **O Secretariado e a Função de Gestão**. Secretariado Executivo em Revista. Passo Fundo, v. 3, 2007 Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1761/1170>> Acesso em: 10 de outubro de 2017.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

NOGUEIRA, Rosa Maria Del Picchia de Araújo; OLIVEIRA, Joice de Souza Ferreira de. **Profissionalismo e secretariado: história da consolidação da profissão**. Revista de Gestão e Secretariado – GeSec, São Paulo, v.4, n.2, p.01-24, jul./dez.2013.

NEIVA, Edmeia Garcia; D’Elia, Maria Elisabete Silva. **As novas competências do profissional de secretariado**. 3ª ed. São Paulo: IOB Folhamatc, 2014.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAES, Raul Vítor Oliveira; MERCÊS, Fabíola Meireles das. **A evolução das técnicas secretariais e da gestão secretarial**. In: 5º ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTES DE SECRETARIADO, 01, 2012, Macapá. **Anais...**Macapá: UNIFAP, 2012, p. 45-60.

POCHMANN, Márcio. **Trabalho e Formação**. Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre v.37, n.2, p.491-508, mai./ago.2012. Disponível em: <www.scielo.br >pdf>edreal> Acesso em: 27 de novembro de 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª ed. rev. E atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração teoria e prática no contexto brasileiro**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TAGLIARI, Marli de Fátima Carvalho; DURANTE, Daniela Giaretta. **Gestão Secretarial semelhanças entre competências gerenciais e Secretariais.** Secretariado Executivo em Revist@. V.5, 2009, p. 28-43 Disponível em:
<<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1777/1657>> Acesso em: 10 de outubro de 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Projeto Político Pedagógico do curso Secretariado Executivo – Trilíngue.** Boa Vista, 2008. 82 p. Disponível em: <
<http://www.proeg.ufr.br/index.php/2013-05-28-19-33-02/cursos2>>. Acesso em: 15 de outubro de 2017.

_____. **Estatuto. Boa Vista. 2003.** <<http://ufr.br/2015-07-23-18-30-35>> acesso em 13 de maio de 2018.

_____, **Conselho Universitário que cria e aprova os regimentos da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Extensão, da Pró-Reitoria de Planejamento, da Pró-Reitoria de Administração, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e da Pró-Reitoria de Infraestrutura e dá outras providências.** Resolução 27-cuni, de 28 de novembro de 2012, Boa Vista, 28 de novembro de 2012.

_____, **Conselho Universitário Cria a estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PR/PPG) da Universidade Federal de Roraima e dá outras providências.** Resolução 018/2004-CUni, de 21 de julho de 2004, Boa Vista, 21 de julho de 2004.

_____, **Conselho Universitário dispõe sobre a nova estrutura administrativa da Pró-Reitoria de Graduação e dá outras providências.** Resolução 002/2010-CUni, de 10 de fevereiro de 2010, Boa Vista, 10 de fevereiro de 2010.

_____. **Edital 084/2013-DRH.** Torna público que estarão abertas as inscrições no Concurso Público para provimento de cargo do Quadro Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo desta Universidade. Edital nº 084/2013-DRH, de 05 de setembro de 2013, Boa vista, 05 de setembro de 2013.

VAZ, Caroline de Fátima Matiello. **Gestão Contemporânea: as novas realidades e as competências do Secretariado Executivo como agente de resultados.** Secretariado Executivo em Revista. Passo Fundo, p.39-50, n.9,2013. Disponível em: <
<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/4031>> Acesso em: 20 de outubro de 2017.