

GT4 – Gestão e Competências Secretariais

Tema 2: Competências Secretariais

**ESTUDO SOBRE A MATERIALIZAÇÃO DA IMPROVISAZÃO COMO  
COMPETÊNCIA SECRETARIAL EM UMA SECRETARIA ESCOLAR****Shayany Aline Padilha**

Universidade Federal de Santa Catarina, shay.aline@gmail.com

**Katia Denise Moreira**

Universidade Federal de Santa Catarina, katia.denise@ufsc.br

**Enio Snoeijer**

Universidade Federal de Santa Catarina, enio.snoeijer@ufsc.br

**Resumo**

Ao se refletir sobre a improvisação verifica-se que se trata de um fenômeno intrinsecamente presente no contexto organizacional e que a competência de improvisar faz parte do rol daquelas exigidas em tal ambiente, inclusive, dos sujeitos que atuam no dinâmico cotidiano das instituições de ensino. Assim, do profissional secretário, responsável pela área da secretaria de uma instituição de ensino, setor considerado como um sustentáculo para o desenvolvimento legal de trabalhos administrativos, pedagógicos e financeiros, espera-se que saiba fazer uso da competência da improvisação, quando necessário. Desse modo, este estudo tem como objetivo averiguar como a improvisação se materializa na atuação do profissional de secretariado em uma secretaria escolar. Metodologicamente trata-se de pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza aplicada e descritiva, que utiliza o estudo de campo como estratégia. As técnicas de coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica, documental e entrevista semiestruturada. Os resultados apontaram além da materialização da improvisação no ambiente de estudo, a aproximação entre as competências secretariais e aquelas do secretário escolar, fato que permite dizer que o secretário executivo pode atuar também em ambientes dessa natureza.

**Palavras-chave:** Secretariado. Improvisação. Competências.**1 INTRODUÇÃO**

As rápidas transformações em contextos que abrangem desde novas tecnologias até instabilidades financeiras e de empregabilidade, em contato com aspectos sociais e culturais, demandam de um profissional postura que responda aos desafios que lhe são apresentados ou impostos (SALDANHA, 2005). Nessa perspectiva, o profissional de secretariado vem apresentando uma atuação contemporânea que corresponde às transformações e inovações ocorridas no campo secretarial, associadas às adaptações desse sujeito a um contexto social (PADILHA et al., 2021).

Sobre esse aspecto, Brun, Cechet e Neumann (2013) afirmam que a carreira desse profissional continua em evolução constante, relacionada, principalmente, às suas atribuições e aos seus valores, fato que exige competências específicas. O cenário das competências e suas especificidades, adicionada a importância de desenvolvê-las no campo secretarial, é

discutido por Moura (2008), Nonato Júnior (2009), Leal (2014), Moreira et al. (2016) e Moreira (2018).

Nonato Júnior (2009), por exemplo, afirma que uma série de novas competências foram introduzidas no perfil do Secretariado a partir do aumento do nível de complexidade que as organizações foram adquirindo e, sendo assim, as atividades técnicas e estratégicas, em termos da atuação, foram reformuladas. Mais contemporaneamente, Moreira et al. (2016) complementam Moreira et al. (2016, p. 51) ao afirmarem que “o secretário executivo precisaria desenvolver competências que o tornassem um profissional polivalente, fato esse que lhe permitiria atuar nas organizações desde o nível operacional até o tático.”

Diante desse cenário, em que as competências ganham destaque, tem-se dentre aquelas que compõem o rol secretarial (MOURA, 2008; LEAL; FIATES, 2013; MOREIRA, 2018) a improvisação, que encontra-se intrinsecamente presente nas competências secretariais e em qualquer atividade realizada por esse profissional no âmbito organizacional (MOREIRA; GUIMARAES; ROSSI, 2019; PADILHA et al., 2021).

A improvisação, por sua vez, está associada ao fato de as organizações adotarem ações rápidas e terem a capacidade de responder ao imprevisível, ou seja, àquilo que é inerente ao sistema, porém que nem sempre está planejado, o que a submete a inovações por meio do imprevisto (CROSSAN et al., 1996). Importante destacar que, no ambiente organizacional, a improvisação pode ser sintetizada como uma ação realizada em situações de tempo real envolvendo um alto grau de espontaneidade, criatividade e senso intuitivo, por indivíduos, grupos ou por toda a organização (ARSHAD, 2011). Em síntese, neste estudo, a improvisação é ancorada na concepção de que se trata de uma ferramenta alternativa de apoio gerencial, sendo reconhecida como uma competência de caráter estratégico capaz de lidar com os requisitos do século XXI (GUIMARÃES, 2019).

Dentre os mais variados contextos organizacionais, tem-se o espaço escolar e, sobre esse ambiente, Simão (2008) explica que a escola e, conseqüentemente, a gestão escolar, passa por constantes mudanças. Assim, torna-se necessário que a condução dos trabalhos naquele local seja liderada por pessoas dinâmicas e, principalmente, com competência para tanto. Na mesma direção, Silva (2017) diz que, para conduzir os trabalhos em instituições de ensino do século XXI, é necessário contar com um profissional qualificado que saiba lidar com novas ferramentas de gestão da informação, trabalhar em equipe, dividir responsabilidade e inter-relacionar atividades.

Assim, considerando que “a dinâmica do espaço escolar é imbuída de conflitos e circunstâncias não previstas” (SANTOS; SANTOS, 2020, p. 02), que a improvisação se configura numa ferramenta alternativa de apoio gerencial, reconhecida como estratégica (GUIMARÃES, 2019) e que o profissional secretário, considerada sua competência para a improvisação (MOREIRA; GUIMARÃES; ROSSI, 2019; PADILHA et al., 2021), pode estar apto a atuar em um ambiente escolar, este estudo tem por objetivo averiguar como a improvisação se materializa na atuação do profissional de secretariado em uma secretaria escolar.

Justifica-se este estudo pela oportunidade de conhecer mais uma área de atuação do profissional secretário, a secretaria escolar e, além disso, possibilitar a verificação empírica de uma competência secretarial - a improvisação, ainda pouco explorada no campo secretarial. Em termos de estrutura tem-se cinco seções. Esta introdução, que apresenta a contextualização sobre o tema proposto, a problemática, o objetivo e a justificativa para o desenvolvimento do estudo. Na sequência, estão a fundamentação teórica, os procedimentos

metodológicos e a análise dos dados e resultados. As considerações finais e as referências utilizadas findam o estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A IMPROVISACÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Em termos de concepção, a improvisação, antes de ser aplicada como tema de estudos das ciências administrativas, teve suas origens no campo das artes (MOREIRA; GUIMARÃES; ROSSI, 2019). Neste campo, a improvisação é associada à prática de compor e executar simultaneamente, ou seja, a execução implica na ausência de um planejamento prévio (PINA CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

Na mesma direção, Vera e Crossan (2004) definem a improvisação como um processo espontâneo e criativo, não planejado ou premeditado. Contudo, no Brasil, costuma-se associar a improvisação à questão do “jeitinho” (CROSSAN et al., 1996; BARBOSA, 2006). Todavia, esse registro é falho, já que a improvisação é uma escolha consciente, fundamentada em concepções pré-existentes, e não embasada em um comportamento aleatório diante de situações imprevistas (VERA; CROSSAN, 2004). No mesmo sentido, Padilha et al. (2021) ressaltam que a improvisação não significa fazer de qualquer jeito, já que improvisar e planejar andam lado a lado e que, para ocorrer a primeira é preciso haver conhecimento tanto sobre a situação, como sobre formas de resolvê-la.

Sob essa perspectiva e com a finalidade de apresentar a concepção dos elementos basilares da improvisação, os quais são essenciais para que uma organização possa aplicá-la, destacam-se a bricolagem (PINA E CUNHA, 2005), a criatividade (MONTUORI, 2003) e a intuição (LEYBOURNE; SADLER-SMITH, 2006). No Quadro 1 tem-se uma descrição síntese das concepções dos elementos-chave da improvisação.

**Quadro 1 - Elementos-chave da improvisação**

| ELEMENTOS    | CONCEPÇÕES   |
|--------------|--|
| Criatividade | A capacidade de reagir de forma criativa e inovadora aos acontecimentos imprevistos (MONTUORI, 2003).  |
| Bricolagem   | Habilidade de criar recursos a partir de materiais disponíveis para resolver problemas imprevistos, ou seja, trata-se de uma prática de aproveitamento dos recursos disponíveis com vistas a enfrentar os desafios na medida em que eles vão ocorrendo. (PINA; CUNHA, 2005).   |
| Intuição     | Ação de reconhecer algo familiar e agir, mesmo que de forma relativamente subconsciente, com base em conhecimentos prévios que apresentam relação com a situação em questão (MILLER; IRELAND, 2005).<br>Habilidade de adotar velocidade de resposta e capacidade de resolver problemas de maneiras mais criativas (LEYBOURNE; SADLER-SMITH; 2006). |

Fonte: Elaborado pelos autores com base em: Montuori (2003), Pina e Cunha (2005), Miller, Ireland (2005), Leybourne, Sadler-Smith (2006).

Observa-se, no Quadro 1, que as concepções dos elementos-chave da improvisação correspondem às ações necessárias a serem adotadas no ambiente organizacional, “visto que lhes concede a capacidade de agir” (MOREIRA; GUIMARÃES; ROSSI, 2019, p. 02), principalmente, em momentos caracterizados como críticos em que o planejamento sofre reverses e necessita de ações imediatas para retomada do controle (PADILHA et al., 2021).

Vale destacar, ainda, que os elementos-chaves da improvisação, a bricolagem (PINA E CUNHA, 2005), a criatividade (MONTUORI, 2003) e a intuição (LEYBOURNE; SADLER-SMITH, 2006), são características gerenciais e organizacionais que fornecem condições para que a improvisação ocorra, além de serem determinantes para a efetividade da improvisação organizacional.

Especificamente, no ambiente organizacional, observa-se, contemporaneamente, uma tendência de gestão na qual as organizações reconhecem que a improvisação adotada pelos gerentes representa uma competência positiva aos fins organizacionais (ARANHA; GARCIA, 2013). Nesse sentido, acredita-se que a improvisação organizacional tem a capacidade de impactar o desempenho da organização (GUIMARÃES, 2019).

Para Arshad (2011), a improvisação organizacional pode ser resumida como uma ação tomada em situações de tempo real que envolve um alto grau de espontaneidade, criatividade e *insight* intuitivo por indivíduos ou grupos ou por toda a organização. O autor (2011, p. 19), quanto à aplicação da improvisação no ambiente organizacional, declara que:

A organização precisa ter habilidade para formular (planejar ou compor) e executar (implementar) ações simultaneamente enquanto realiza atividades de improvisação. Quanto menor for o espaço de tempo entre o planejamento (composição) e a execução, mais o ambiente age por meio de um processo de improvisação. Isso significa que as ações de planejamento e execução não podem ser separadas (ARSHAD, 2011, p. 19).

Para Crossan et al. (1996), o planejamento e a improvisação andam lado a lado, onde a improvisação é utilizada no momento em que o planejamento é falho ou limitado. Nesses termos, Leybourne (2006, p. 12) entende que “por mais que uma atividade seja planejada, sempre haverá um novo conjunto de circunstâncias para se lidar e, assim, a improvisação acaba se tornando parte da vida diária, do pensamento e da comunicação”.

Guimarães (2019) ressalta que o planejamento é, ainda, uma ferramenta fundamental nas organizações, pois permite que muitas ações sigam um roteiro predeterminado, proporcionando um mínimo de previsibilidade nos resultados. Ainda, segundo a autora (2019, p. 47), “na imprevisibilidade de eventos, um ambiente repleto de turbulências, o surgimento de oportunidades e a necessidade de ações rápidas são os grandes motivadores da prática da improvisação na organização”. Isto posto, na sequência, discute-se a respeito do sujeito secretário no ambiente escolar, espaço escolhido para o desenvolvimento deste estudo.

## 2.2 O SUJEITO SECRETÁRIO ESCOLAR NO AMBIENTE DA ESCOLA

As instituições escolares passaram por inúmeras transformações – econômicas, sociais, culturais e tecnológicas – e, por mais que essas mudanças ainda não tenham atingido o nível ideal para a sociedade, elas apresentam-se constantes e com o objetivo, dentre outros, de modernizar os processos de gestão escolar (SILVA, 2017; SCHULTZ; FUCHS, 2018).

Paro (2013) afirma que a escola é dotada de um dinamismo que extrapola sua ordenação intencional, oficialmente instituída. Santos e Santos (2020) complementam dizendo que a dinâmica do cotidiano escolar é imbuída de conflitos e circunstâncias não previstas em legislações, regimentos e manuais. Ainda segundo as autoras, as formas de conduta dos indivíduos e grupos que compõem a escola e todas as maneiras de conviver socialmente nem sempre podem ser previstas pelas determinações oficiais.

Assim, todas as pessoas inseridas nesse cenário dinâmico, no processo de administração e organização, são consideradas agentes importantes para uma gestão escolar consciente e eficaz (SIMÃO, 2008). O autor afirma ainda que, em face às mudanças vividas na atualidade, exige-se o aumento de aspectos prioritários, como a responsabilidade e a flexibilidade, visando a eficiência da gestão escolar, o que torna imprescindível o registro e a documentação de todas as ocorrências que se processam nesse ambiente.

Um dos setores do ambiente escolar que possibilita a organização dos registros das atividades, resguardando sua história e memória, é a secretaria. É o ambiente responsável pela documentação sistematizada dos fatos e dados relativos à instituição, por documentar e registrar a vida do corpo docente e não docente, bem como as atividades administrativas em geral (SIMÃO, 2008). Reckziegel (2011) corrobora ao afirmar que a secretaria da escola é o setor que dá suporte aos processos administrativos de uma instituição de ensino, sendo nela que ocorre o primeiro contato do público externo com a escola.

Simão (2008) destaca que a secretaria é uma unidade da instituição educacional de importância, considerada como um sustentáculo para o desenvolvimento legal de trabalhos administrativos, pedagógicos e financeiros, sobre o qual se torna necessário enfatizar o caráter mediador na maximização da eficiência e eficácia da gestão escolar, pois centraliza as informações basilares de toda a comunidade escolar (SIMÃO, 2008). E, para garantia da gestão da escola, Reckziegel (2011) afirma que o secretário escolar é o encarregado de organizar, registrar, guardar e escriturar toda a documentação, garantindo a sua legitimidade.

Ponderado o papel do secretário escolar como responsável pela secretaria de uma instituição (RECKZIEGEL, 2011), julga-se necessário, também, apresentar as atribuições desse profissional, associadas às competências necessárias para executá-las. No Quadro 2 apresenta-se uma síntese da relação proposta.

**Quadro 2** - Manuscritos científicos das atribuições e competência relacionadas ao secretário escolar

| Autores                  | Atribuições   | Competências  |
|--------------------------|---|---|
| Simão (2008)             | Responsável pelos serviços específicos da secretaria da unidade escolar e por outros referentes à organização e à infraestrutura da escola, de forma a manter registros, relatórios, material de comunicação e expedição organizados e atualizados. | Iniciativa, organização, criatividade, habilidade para o relacionamento interpessoal, determinação, disposição para mudanças, autocrítica, autorreflexão, consciência ética quanto ao seu exercício profissional. |
|                          | Responsável pela organização técnica e legal do estabelecimento de ensino, cooperando para a transparência dos processos administrativos, financeiros e pedagógicos   | A flexibilidade e a articulação deverão ser características fundamentais do perfil do secretário escolar.   |
| Gianni e Gerardin (2010) | O secretário escolar possui uma posição de liderança na Instituição de Ensino e está diretamente ligado à Direção; tem papel de destaque e alta confiança.  | Ser ético, responsável, organizado e ter boa comunicação.   |
|                          | O secretário escolar é responsável pelos serviços de secretaria, realizando os registros acadêmicos, arquivos, comunicação e expedição; pela gerência   |   |



28 A 30 DE OUTUBRO DE 2021

“REDES DE COLABORAÇÃO CIENTÍFICA NO SECRETARIADO: O QUE PODEMOS FAZER PARA A PROFISSÃO DO AMANHÃ?”

|              |   |   |
|--------------|---|---|
|              | de pessoas e pela organização burocrática da Instituição de Ensino.   |   |
| Silva (2017) | Orientar e organizar todo o setor administrativo, assinar documentos e responder pela escola em diversos assuntos.  | Saber lidar com novas ferramentas de gestão da informação, trabalhar em equipe, dividir responsabilidade e inter-relacionar atividades. |
|              | Manter sob sua guarda e conservação a documentação escolar do aluno e da instituição onde atua, além de ser o elo das atividades administrativo-pedagógicas da unidade escolar, gerenciando o fluxo de informações e dados no registro da história do aluno e da instituição. | Ter conhecimento de técnicas contemporâneas para o desenvolvimento de atividades secretariais.  |

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em Simão (2008), Gianini e Gerardin (2010) e Silva (2017).

Com base no Quadro 2, que tem como foco as competências e as atribuições para atuar no cargo de secretário escolar, observa-se, na coluna das atribuições, além da amplitude das áreas de atuação, que umas das tarefas principais do secretário escolar é propiciar uma visão total da organização, abrangendo todos os segmentos que compõem a unidade escolar (SIMÃO, 2008). Quanto às competências necessárias ao profissional secretário escolar, o autor (2008, p. 03) ainda acentua que:

As atividades laborais do secretário escolar devem estar asseguradas através da sua segurança e desenvoltura quanto a sua objetivação e execução, onde a atualização de seus conhecimentos, competências e habilidades, possibilitam o enfrentamento de situações não previstas (SIMÃO, 2008, p. 03).

Sob essa ótica, Gianini e Gerardin (2010) corroboram com o dito ao afirmar que o secretário escolar deve ter a competência de buscar conhecimento de técnicas contemporâneas para o desenvolvimento de atividades secretariais. Em razão do exposto e pela responsabilidade imposta à secretaria escolar, as organizações educacionais buscam, cada vez mais, por profissionais qualificados, com capacidade para desempenhar as atividades inerentes daquele local com competência e compromisso (SIMÃO, 2008).

Nesse sentido, considera-se o secretário escolar, o ocupante da posição que, neste estudo, é associada ao secretário executivo, um profissional que, acredita-se, tem em sua formação o desenvolvimento de competências para atuar no espaço ora explorado, conforme apresentado na seção seguinte.

### 2.3 AS COMPETÊNCIAS DO SECRETÁRIO EXECUTIVO ASSOCIADAS À IMPROVISACÃO

Inicialmente, acredita-se ser importante tratar brevemente da competência, para fins de inseri-la no contexto secretarial. Dessa maneira, entende-se, neste estudo, por competência a soma de conhecimento, saber fazer (habilidade) e saber ser (atitude) (LE BOTERF, 1994), que são avaliados quando de sua utilização em um fazer profissional (ZARIFIAN, 1996).

Importante destacar, ainda, sobre a competência que se trata de um fenômeno alicerçado por três dimensões que, para Durand (2000), significa um acumulado resultante do fluxo contínuo de aprendizagem e consequência da interligação de três elementos –

28 A 30 DE OUTUBRO DE 2021

“REDES DE COLABORAÇÃO CIENTÍFICA NO SECRETARIADO: O QUE PODEMOS FAZER PARA A PROFISSÃO DO AMANHÃ?”

---

conhecimento, habilidade e atitude. Ressalta-se que se trata de uma relação de interdependência, uma vez que “[...] a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10).

Sobre o profissional de secretariado, trata-se um sujeito que atua, dentre outros contextos, no organizacional, em diversas áreas, desde setores de execução até os estratégicos (MOREIRA et al., 2016). É um profissional que desenvolveu um perfil multifuncional, marcado pelo aprimoramento de suas atividades em um cotidiano repleto de imprevistos, que necessitam de soluções urgentes (LASTA; DURANTE, 2011). Acredita-se, também, que as transformações no campo de atuação secretarial demandaram o desenvolvimento das competências secretariais, que evoluíram acompanhando esse processo (MOREIRA, 2018).

Leal e Dalmau (2015, p. 75) já explicavam que o posicionamento atual da profissão secretarial está associado à “intensificação da complexidade dos processos, à dinamicidade e à diversidade que caracterizam o cenário organizacional contemporâneo que levaram o secretário-executivo a rever suas competências e a desenvolver um novo perfil profissional”. Nesse sentido, Moreira et al. (2016) apresentam uma série de competências secretariais, principalmente, associadas à gestão, as quais permitem a atuação do secretário em diversas áreas organizacionais, inclusive como gerentes superiores.

Observa-se que as competências secretariais têm como marco de sustentação o artigo 4º da Resolução 3, de 23 de junho de 2005 (Brasil, 2005), que define as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para curso de graduação em Secretariado Executivo. Ou seja, supõe-se que toda e qualquer competência observada no campo secretarial de forma empírica tem fundamento naquilo que define a Resolução, que dispõe:

- I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações;
- II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais;
- III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;
- IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;
- V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;
- VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;
- VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
- IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;
- X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
- XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;
- XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e
- XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional (BRASIL, 2005).

Cabe ressaltar que as competências expressas nas diretrizes curriculares possuem uma grande complexidade que, segundo Leal (2014, p. 67), também “evoluíram sob muitos aspectos em relação às atribuições estabelecidas para o secretário-executivo” no atual cenário contemporâneo organizacional. Ainda segundo a autora, esse rol de competências permite com que o Secretário Executivo, dotado desse novo perfil, caracterizado pela dinamicidade e diversidade do mundo contemporâneo, encontre amplo espaço para atuação nos mais diversos nichos organizacionais.

Ainda sobre o perfil contemporâneo do secretário executivo, Moreira, Guimarães e Rossi (2019) teorizam sobre a atuação secretarial contemporânea em associação à transformação das competências desse profissional e que, nesse processo, há elementos que se aproximam daqueles que estruturam a improvisação. Nessa direção, as autoras (2019, p. 5) afirmam que “[...] há estreito alinhamento entre aquilo que a improvisação propõe [...] com a atuação contemporânea secretarial, inclusive, é possível pressupor que, os elementos estruturantes da improvisação, ajustam-se como competências secretariais”.

Nessa perspectiva, Padilha et al. (2021) fortalecem o exposto pelas autoras ao reiterar que a improvisação encontra-se intrinsecamente presente nas competências secretariais e em qualquer atividade executada por esse profissional no âmbito organizacional. Ainda segundo os autores, tal conjectura impulsiona a inserção de novas competências no perfil profissional do secretário executivo, fortalecendo a proposição de que a área de atuação secretarial está cada vez mais alinhada às exigências do mercado de trabalho atual.

Findada a apresentação do presente arcabouço teórico, que fundamentou o delineamento da pesquisa para auxiliar na compreensão do contexto do tema em estudo, no próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que permitiram o desenvolvimento da pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são tratados os métodos utilizados para o desenvolvimento deste estudo, cujos procedimentos racionais e sistêmicos permitem alcançar o objetivo proposto com maior segurança (MARCONI; LAKATOS, 2008), além de apresentar um grupo de procedimentos aplicados em pesquisa, que tem como objetivo trazer credibilidade e precisão científica, por meio de definições e critérios (RODRIGUES, 2007).

Isto posto, naquilo que se refere à natureza da pesquisa, trata-se de um estudo aplicado, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2005). Neste caso, buscou-se comprovar que a improvisação é uma competência secretarial, que pode ser utilizada em situações inesperadas ocorridas no cotidiano, sem, no entanto, parecer improvisado, mas sim embasada em conhecimento, habilidades e atitudes daquele que a aplica.

Quanto aos objetivos, este estudo é descritivo e “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis” (GIL, 1991, p. 46). Dessa maneira, optou-se em descrever a relação entre as atribuições do secretário escolar e as competências secretariais, para fins de estabelecer a associação com improvisação, no ambiente escolar.

Em termos de abordagem, trata-se de um estudo qualitativo, o qual tem como foco uma “[...] análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de



comportamento, etc” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 269). Desse modo, para este estudo intencionou-se reconhecer no contexto de estudo a materialização da improvisação, a partir da atuação de um sujeito específico - o profissional secretário.

Quanto à estratégia foi utilizado um estudo de campo, momento em que é possível analisar um único grupo ou comunidade e a respectiva interação entre os elementos que os constituem, por meio de técnicas de interrogação e observação (GIL, 2002). Assim, escolheu-se a secretaria escolar de uma instituição educacional particular, como ambiente a ser explorado neste trabalho e as atividades desempenhadas pelo sujeito secretário, para fins de constatar como a improvisação se materializa naquele ambiente. Trata-se de uma escola fundada em 1980 que, atualmente, atende cerca de 365 alunos da educação infantil ao ensino médio (ANABÁ, 2021). A instituição é mantida, sem fins lucrativos e que faz parte de um movimento educacional mundial de mais de 1.056 escolas espalhadas por todos os continentes e que praticam a mesma pedagogia - a *Waldorf*, que é um dos ramos de atuação da Antroposofia e foi idealizada pelo pensador austríaco Rudolf Steiner (1861-1925) (ANABA, 2021).

Com relação aos procedimentos técnicos, foram aplicadas as pesquisas bibliográfica e documental, visto que foram utilizadas análises de referência sobre o tema, ou seja, a pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos e a documental por elementos que ainda não receberam um tratamento analítico (GIL, 2010, p. 29), como, por exemplo, documentos legais. Além dessas, outra técnica utilizada foi a entrevista semi-estruturada com a profissional secretária escolar, que possibilitou, além da caracterização do sujeito, identificar, por meio da percepção dela, a conexão das atividades desempenhadas à competência para a improvisação. Acerca das entrevistas, Markoni e Lakatos (2008, p. 198) explicam que “tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema”. Observa-se que a entrevista foi realizada em fevereiro de 2021, embasada por um roteiro de 13 perguntas, e houve concordância, tanto da profissional quanto da instituição para a realização da entrevista/pesquisa.

No que se refere ao tratamento dos dados e, em aderência, a forma de coleta de dados - entrevista, utilizou-se a análise da narrativa, ferramenta que é utilizada para interpretar entrevistas e que possibilita ao pesquisador entendimento sobre o problema de pesquisa, a partir da realidade estudada (LIEBLICH; TUVAL-MASHIACH; ZILBER, 1998; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2007). Nessa direção, pretendeu-se encontrar no relato do sujeito entrevistado, elementos que demonstrem que o conhecimento sobre o fenômeno utilizado como base deste estudo - a improvisação e como ele se materializa no seu cotidiano. Finalizada a apresentação dos procedimentos metodológicos, na sequência são apresentados os resultados e discussões da pesquisa.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme exposto na seção metodológica, foi realizada uma entrevista com o profissional secretário escolar da instituição em estudo. Relembra-se que essa ação pretendeu caracterizar o sujeito e, além disso, identificar, por meio da percepção dele, a conexão das atividades desempenhadas à competência para a improvisação. Dessa forma, as cinco primeiras perguntas buscaram conhecer o sujeito de pesquisa (gênero, faixa etária, tempo de

atuação, formação e cargo que ocupa), o qual trata-se de uma mulher, na faixa etária de 20 a 30 anos.

Quanto ao tempo de atuação na instituição, a profissional está há 5 anos, sendo 2 anos no cargo de secretária escolar, o qual é o cargo ocupado atualmente. Em relação a formação, a profissional é graduanda em secretariado executivo. Este fato demonstra a atuação de profissionais secretários em ambientes educacionais no cargo de secretários escolares. Outro pressuposto seria o de que o desenvolvimento de competências durante a formação secretarial possibilita o atendimento das demandas que o cargo de secretário escolar impõe.

Ao analisar as respostas dos questionamentos, que tiveram o objetivo de conhecer a dinâmica de trabalho de um ambiente escolar e as atividades desempenhadas pelo profissional de secretariado em uma secretaria escolar, ficou demonstrado que as atividades realizadas englobam duas funções principais: tecnicistas, como cadastramento de matrículas e de pesquisas educacionais governamentais, elaboração de correspondências e emissão de relatórios; e aquelas relacionadas à gestão escolar, como organização e planejamento do ano letivo (aplicação de portarias, regulamentos, avisos e despachos que digam respeito às atividades da escola), gerenciamento de processos de matrículas e sistema acadêmico, execução de normas e diretrizes da instituição, coordenação de reunião de área e direcionamento da equipe do qual é responsável. Considera-se que as respostas estão de acordo com Simão (2008), quando afirma que a secretaria escolar é o ambiente responsável pela documentação sistematizada dos fatos e dados relativos à instituição, por documentar e registrar a vida do corpo docente e não docente, bem como as atividades administrativas em geral.

Ressalta-se que a resposta do sexto questionamento embasa o que foi narrado pela entrevistada na resposta da pergunta seguinte, ainda sobre o ambiente escolar, o qual ela o caracteriza como um espaço ativo/dinâmico/orgânico, que está em constante movimentação devido às diferentes atividades que ocorrem nas diversas épocas pedagógicas ou no dia a dia ao longo do ano letivo. A secretária acrescentou que, mesmo assim, há uma rotina nas atividades executadas, pois são planejadas previamente para atender as demandas necessárias, tanto pedagógicas como administrativas. Ou seja, o ambiente escolar tem uma atmosfera paradoxal, pois é dotada de um dinamismo que extrapola sua ordenação intencional, oficialmente instituída (PARO, 2013).

Nas duas indagações seguintes explorou-se a questão do desenvolvimento de competências, em outras palavras, se aquelas desenvolvidas durante a formação da profissional influenciaram na atuação como secretária escolar e se, a partir da base adquirida na formação, foi possível desenvolver competências específicas relacionadas ao cargo atual. A resposta obtida foi positiva, quando a secretária afirmou que as competências secretariais ancoram sua atuação. E, com relação ao desenvolvimento de competências específicas para o cargo, a secretária afirma que reconhece o surgimento de novas habilidades e, conseqüentemente, a necessidade de novos conhecimentos e atitudes na execução de suas atribuições diárias, o que foi possível pelo embasamento construído no decorrer de sua formação.

Também, indagou-se qual o conhecimento da entrevistada acerca da improvisação. A secretária pontuou que entendia como o ato de responder a algo que não estava sendo esperado e precisa ter uma resposta ou ação imediata ou acelerada do processo habitual. O posicionamento da secretária vai ao encontro do relatado por Guimarães (2019), que trata a

improvisação como uma resposta simples e natural a problemas inesperados ou a novos desafios.

Na sequência, buscou-se conhecer se os acontecimentos no ambiente escolar eram esperados e planejados. A secretária relatou que há planejamento para o andamento das atividades do dia a dia da instituição, porém nem todos os acontecimentos são esperados. A resposta da entrevistada vai ao encontro do exposto por Santos e Santos (2020), ao descreverem que a dinâmica do espaço escolar é imbuída de circunstâncias não previstas.

Em seguida a pergunta foi sobre a frequência de ocorrências de problemas ou situações imprevistas no ambiente de trabalho. A secretária afirmou ser frequente, fato que, mais uma vez, traz a questão do dinamismo do ambiente, descrito por Santos e Santos (2020), ao explicarem que a dinâmica do cotidiano escolar é imbuída de conflitos e circunstâncias não previstas em legislações, regimentos e manuais.

A questão sobre a improvisação ser vista como positiva para as organizações foi explorada no penúltimo questionamento. A secretária acreditava que a improvisação era positiva, pois proporciona agilidade no processo de tomada de decisão, já que as imprevisibilidades eram frequentes. Nesse sentido, Leybourne (2006, p. 12) lembra que “por mais que uma atividade seja planejada, sempre haverá um novo conjunto de circunstâncias para se lidar e, assim, a improvisação acaba se tornando parte da vida diária, do pensamento e da comunicação”.

A última pergunta pretendeu investigar se a improvisação era aplicada pela secretária escolar na instituição. A secretária afirmou que a improvisação acontecia em seu cotidiano, o que reforça o pressuposto de que a improvisação se configura numa ferramenta alternativa de apoio gerencial, reconhecida como estratégica (GUIMARÃES, 2019), que “faz parte do contexto secretarial” (MOREIRA; GUIMARÃES; ROSSI, 2019, p. 2), onde se encontra intrinsecamente presente nas competências secretariais ou em qualquer atividade realizada por esse profissional no contexto organizacional (PADILHA et al., 2021).

Com base nas respostas, buscou-se demonstrar a aproximação entre as competências secretarias, a do secretário escolar e as atividades do profissional secretário no ambiente de estudo e, após, analisar o fenômeno da improvisação que se materializa nesse processo. O Quadro 3 ilustra a correlação proposta.

**Quadro 3** - Correlação entre as competências secretarias, as competências do secretário escolar e as atividades realizadas pelo sujeito de pesquisa

| <b>Competências DNCs Secretariado</b>   | <b>Competências do Secretário Escolar</b>   | <b>Atividades do Secretário Escolar no ambiente de Estudo</b>     |
|---|---|---|
| I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações; | Flexibilidade e articulação deverão ser características fundamentais do perfil do secretário escolar. | Direcionamento da equipe do qual é responsável.                   |
| II- visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais;    | Habilidade para o relacionamento interpessoal, inter-relacionar atividades.                           | Execução de normas e diretrizes da instituição.                   |
| III- exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre                                    | Responsável, organizado e ter boa comunicação.  | Organização e planejamento do ano letivo (aplicação de portarias, |

28 A 30 DE OUTUBRO DE 2021

“REDES DE COLABORAÇÃO CIENTÍFICA NO SECRETARIADO: O QUE PODEMOS FAZER PARA A PROFISSÃO DO AMANHÃ?”

|  |   |   |
|--|---|---|
| planejamento, organização, controle e direção;   |   | regulamentos, avisos e despachos que digam respeito às atividades da escola).   |
| IV- utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;                   | Iniciativa, organização, criatividade, determinação, disposição para mudanças, autocrítica, auto-reflexão.  | Organização e planejamento do ano letivo (aplicação de portarias, regulamentos, avisos e despachos que digam respeito às atividades da escola). |
| V- habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;   | Saber lidar com novas ferramentas de gestão da informação   | Gerenciamento de processos de matrículas e sistema acadêmico.   |
| VI- domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; | autocrítica-reflexão, consciência ética quanto ao seu exercício profissional, boa comunicação, habilidade para o relacionamento interpessoal, trabalhar em equipe.  | Direcionamento da equipe do qual é responsável.   |
| VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;                        | Iniciativa, organização, criatividade, determinação, organização.   | Todas as atividades realizadas pela profissional exigem competências nesse nível.   |
| XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;   | Saber lidar com novas ferramentas de gestão da informação, trabalhar em equipe, dividir responsabilidade e inter-relacionar atividades.   | Cadastramento de matrículas e de pesquisas educacionais governamentais, elaboração de correspondências, emissão de relatórios.                  |
| XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações;                                   | Saber lidar com novas ferramentas de gestão da informação, trabalhar em equipe, dividir responsabilidade e inter-relacionar atividades  | Cadastramento de matrículas e de pesquisas educacionais governamentais, elaboração de correspondências, emissão de relatórios.                  |
| XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.          | Iniciativa, organização, criatividade, habilidade para o relacionamento interpessoal, determinação, disposição para mudanças, autocrítica, auto-reflexão, consciência ética quanto ao seu exercício profissional, ser ético, responsável, organizado e ter boa comunicação. | Todas as atividades realizadas pela profissional exigem competências nesse nível.   |

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Simão (2008), Gianini e Gerardin (2010), Silva (2017) e nas respostas da secretária entrevistada (2021).

Com base no Quadro 3, é possível identificar, primeiramente, que as competências secretariais associam-se às competências exigidas para o cargo de secretário escolar (primeira

e segunda colunas). Vale ressaltar que as competências secretariais não estão descritas exatamente iguais às daquelas do secretário escolar, porém buscou-se uma aproximação entre elas, fato que obteve resultante positiva. Ou seja, há alinhamento entre uma e outra. Também, no Quadro 3, buscou-se a correlação entre as competências do secretário escolar e as atividades realizadas pelo sujeito da pesquisa. Logicamente, há relação entre competências e atividades, todavia, ainda não havia na literatura essa descrição materializada. Ressalta-se que uma atividade pode implicar na demanda de várias competências, fato que se considerou natural.

Com base no relato do sujeito de pesquisa e pelas características do ambiente de estudo, considera-se o ambiente dinâmico, principalmente, pelo número de indivíduos que o compõem e pelos tipos de atividade que são praticadas no local. Santos e Santos (2020) explicam, nesse sentido, que as formas de conduta dos indivíduos e grupos que compõem a escola e todas as maneiras de conviver socialmente nem sempre podem ser previstas pelas determinações oficiais e que essa dinamicidade do cotidiano é imbuída de conflitos e circunstâncias não previstas nos marcos legais.

Sobre a materialização da improvisação nas atividades e competências do sujeito de pesquisa, a secretária informou que há planejamento para o andamento das atividades do dia a dia da instituição, porém nem todos os acontecimentos são esperados. Observadas as atividades realizadas pela profissional, supõe-se que situações inesperadas podem acontecer pelos motivos descritos no Quadro 4.

**Quadro 4** - Atividades e competências do secretário escolar e reflexões acerca da improvisação

| Atividades do Secretário Escolar no ambiente de Estudo  | Improvisação  | Competências  |
|---|---|---|
| Direcionamento da equipe do qual é responsável.   | Trabalhar com pessoas é uma tarefa subjetiva. É preciso flexibilidade e adaptação para lidar com pessoas. | Flexibilidade e articulação deverão ser características fundamentais do perfil do secretário escolar.   |
| Execução de normas e diretrizes da instituição.   | A execução de tarefas envolve pessoas, uma ação subjetiva.  | Habilidade para o relacionamento interpessoal, inter-relacionar atividades.   |
| Organização e planejamento do ano letivo (aplicação de portarias, regulamentos, avisos e despachos que digam respeito às atividades da escola). | Situações adversas, como, por exemplo, pandemias exigem a mudança do calendário escolar.                  | Responsável, organizado e ter boa comunicação, iniciativa, organização, criatividade, determinação, disposição para mudanças, autocrítica, auto-reflexão. |
| Gerenciamento de processos de matrículas.   | Erros durante o processo podem ocorrer. Os sistemas de gerenciamento podem sofrer “bugs”.                 | Saber lidar com novas ferramentas de gestão da informação   |



28 A 30 DE OUTUBRO DE 2021

“REDES DE COLABORAÇÃO CIENTÍFICA NO SECRETARIADO: O QUE PODEMOS FAZER PARA A PROFISSÃO DO AMANHÃ?”

|  |   |  |
|--|---|--|
| Cadastramento de matrículas e de pesquisas educacionais governamentais, elaboração de correspondências, emissão de relatórios. | Erros durante o processo podem ocorrer. Os sistemas de gerenciamento podem sofrer “bugs”.   | Saber lidar com novas ferramentas de gestão da informação, trabalhar em equipe, dividir responsabilidade e inter-relacionar atividades.                            |
| Coordenação de reunião de área.  | As reuniões requerem desenvoltura e agilidade para lidar com os assuntos e pessoas envolvidas em determinado tempo. Ação subjetiva. | autocrítica-reflexão, consciência ética quanto ao seu exercício profissional, boa comunicação, habilidade para o relacionamento interpessoal, trabalhar em equipe. |

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas respostas da secretária entrevistada (2021).

Ressalta-se que os pressupostos ora apresentados estão embasados no relatado pela profissional entrevistada. Observa-se que todas as atividades realizadas são passíveis de ocorrência da improvisação, as quais, é importante dizer, são alicerçadas por outras competências. Em outras palavras, a improvisação materializa-se sempre que o planejado não ocorre, embasada em conhecimentos, habilidades e atitudes. Ou seja, a improvisação organizacional pode ser resumida como uma ação tomada em situações de tempo real que envolve espontaneidade, criatividade e *insight* intuitivo por indivíduos ou grupos ou por toda a organização (ARSHAD, 2011). Contudo, relembra-se que a improvisação não ocorre sem concepção pré-existente (VERA; CROSSAN, 2004). Nesse estudo, a profissional secretária improvisa a partir do conhecimento que ela tem sobre o fenômeno do ambiente em que atua e das atividades que realiza, associada à habilidade que tem para resolver situações adversas e da atitude de improvisar quando necessário.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os improvisos estão presentes no atual cenário organizacional e, principalmente, no mundo das organizações educacionais, visto ser esse um ambiente caracterizado pela dinamicidade. Todavia, é preciso compreender a improvisação como uma ferramenta de trabalho, que contribui positivamente e não tem proximidade com o “fazer de qualquer jeito”, pois requer conhecimento prévio sobre aquilo que necessita de improviso.

À vista disso, com o intuito de ampliar os estudos sobre o tema, este trabalho pretendeu verificar, em um ambiente de estudo específico, como se materializa a improvisação na atuação de um profissional de secretariado em uma secretaria escolar. Os resultados evidenciaram o alcance do objetivo, principalmente, a partir do ilustrado no Quadro 4. Vale destacar que foi possível identificar, durante a pesquisa, a relevância que a improvisação, como competência secretarial, pode ter no desenvolvimento de atividades relacionadas à área de atuação do profissional de secretariado.

No que se refere às limitações da pesquisa, observou-se a característica de ser um trabalho realizado em um ambiente específico e, sendo assim, os resultados obtidos não podem alicerçar outras áreas de estudo. Todavia, entende-se que este estudo, de modo geral, pode servir para desenvolvimento de estudos com base no tema ora apresentado. Outra limitação constatada é que a entrevista foi realizada apenas com uma profissional da área, não sendo possível apontar quantitativamente a atuação de profissionais de secretariado na área educacional.

Para estudos futuros, sugere-se ampliação da pesquisa com mais profissionais da área, a fim de constatar a recorrência e a relevância da utilização da improvisação como ferramenta de apoio. E, ainda, atuando em secretarias escolares. Acerca da contribuição deste estudo para o campo secretarial, em termos teóricos, entende-se que foi possível ampliar o conhecimento sobre áreas de atuação secretarial, reforçando o pressuposto de que se trata de um profissional capacitado para atuação em diferentes frentes de trabalho.

No que tange às contribuições práticas, percebeu-se que com o conhecimento adquirido ao longo da formação, foi possível desenvolver esse estudo que embasa uma possibilidade de atuação secretarial em secretarias escolares. Ainda, acredita-se que este estudo trouxe a improvisação como uma ferramenta oportuna para a gestão secretarial. Todavia, reforça-se a condição de não se trata de algo feito de qualquer forma ou “jeitinho”, mas de uma ação sustentada pelo conhecimento, aplicada em momentos em que o planejamento sofre falhas, fato comum em um ambiente, no qual a dinamicidade é característica principal.

## 5 REFERÊNCIAS

ANABÁ. Escola Waldorf. **Histórico**. Florianópolis, 2021. Disponível em:

<http://www.anaba.com.br/quem-somos/historia-da-escola-waldorf-anaba>. Acesso em: 20 abr. 2021.

ARANHA, E. A.; GARCIA, N. A. Responsabilidade social corporativa e empreendedorismo: evidências e fragilidades. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 24, p. 260-288, 2013.

Disponível em: <https://200.17.87.11/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/665>. Acesso em: 07 mar. 2021.

ARSHAD, D. Understanding organizational improvisation: foundations and performance implications. **Thesis (Philosophy Doctoral) - Loughborough University, Loughborough**.

Reino Unido, 2011. Disponível em:

<https://dspace.lboro.ac.uk/dspacejspui/bitstream/2134/8115/1/THESIS%20DARWINA%20FINAL%21%21.pdf> Acesso em: 20 fev. 2021.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**: a arte de ser mais igual que os outros. Elsevier, 2006.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005**. Institui as

Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. 2005. Disponível em:

[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf) . Acesso em: 20 fev. 2021

28 A 30 DE OUTUBRO DE 2021

“REDES DE COLABORAÇÃO CIENTÍFICA NO SECRETARIADO: O QUE PODEMOS FAZER PARA A PROFISSÃO DO AMANHÃ?”

---

BRUN, A.; CECHET, G.; NEUMANN, S. Gestão secretarial: a evolução das funções do profissional de secretariado e a efetividade da inteligência emocional nos processos de trabalho. **Secretariado Executivo Em Revist@**, 8, 2013.

Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/3024>. Acesso em: 24 jan. 2021.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E.; KLUS, L. The improvising organization: Where planning meets opportunity. **Organizational Dynamics**, 24(4), 20–35, 1996.

Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90011-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90011-X). Acesso em 05 fev. 2021.

DURAND, T. **L’alchimie de la competence**. Revue Française de Gestion, v. 127, p. 84-102, 2000.

GIANINI, V. C.; GERARDIN JUNIOR, U. Gestão Educacional: A atuação do profissional Secretário nas organizações Educacionais. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, V.1, nº 2, p.32-52, jul/dez, 2010. Disponível em:

<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/32>. Acesso em: 28 de mar. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Altas, 2002.

Disponível em: [http://www.urca.br/itec/images/pdfs/modulo%20v%20-%20como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](http://www.urca.br/itec/images/pdfs/modulo%20v%20-%20como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf). Acesso em: 18 abr. 2021.

GODOI, A. S.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa nas organizações: paradigmas estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUIMARÃES, F. **Improvisação Organizacional: um estudo em uma unidade administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Santa Catarina. Brasil, 2019. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/199004>. Acesso em: 02 abr. 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LASTA, A.; DURANTE, D. A G. Gestão Secretarial no Cenário Organizacional Contemporâneo. **Secretariado Executivo em Revist@**, v. 4, n. 4, 15 jun. 2011. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1768>. Acesso em: 02 abr. 2021.

LEAL, F. G. **Competências secretarias requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina**, 209 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, 254 Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/134915>. Acesso em: 20 mar. 2021.

LEAL, F. G.; DALMAU, M. B. L. Análise das Competências Secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em Comparação ao Perfil Profissiográfico do

Secretário Executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 5, n. 3, p. 143-174, 2014. Disponível em:  
[http://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/289/pdf\\_26#.VxqvpSjfZdg](http://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/289/pdf_26#.VxqvpSjfZdg). Acesso em 28 mar. 2021.

LEAL, F.; DALMAU, M. Formação e perspectivas de atuação do secretário executivo no Brasil. **Secretariado Executivo em Revist@**, v. 10, p. 71-85, 20 maio 2015. Disponível em:  
<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/3993>. Acesso em: 16 abr. 2021.

LEAL, F. G.; FIATES, G. G. S. Competências dos Secretários-Executivos de uma Universidade Pública Federal: Uma Análise a partir da Perspectiva dos Gestores. **Revista de Gestão e Secretariado**, 4 (3), 30–57, 2013. Disponível em:  
<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/216>. Acesso em: 29 abr. 2021.

LEYBOURNE, S. A. Eugene Managing change by abandoning planning and embracing improvisation. **Journal of General Management**, [s. l.], v. 31, n. 3, 2006. Disponível em:  
<http://people.bu.edu/sleyb/JGM2005.pdf>. Acesso em: 4 fev. 2021.

LEYBOURNE, S. A.; SADLER-SMITH, E. The Role of Intuition and Improvisation in Project Management. **International Journal of Project Management**, [s. l.], v. 24, p. 483–492, 2006.

LIEBLICH, A.; TUVAL-MASHIACH, R.; ZILBER, T. **Narrative research: reading analysis and interpretation**. v. 47. California: Sage publications, 1998.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MILLER, C. C; IRELAND, R. D. O poder da intuição. **GV-executivo**, v. 4, n. 3, p. 69-85, 2005. Disponível em:  
<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34397/33194>. Acesso em: 03 fev. 2021

MOREIRA, K. D. et al. As competências contemporâneas do Secretário Executivo e a relação com as competências do Middle Manager. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 45-66, 2016. Disponível em:  
<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/400/pdf>. Acesso em: 29 abr. 2021.

MOREIRA, K. D. **Proposição metodológica para o desenvolvimento de competências secretariais no contexto da gestão universitária**. 2018, 301 f. Tese (Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Florianópolis, 2018. Disponível em:  
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/206168>. Acesso em: 02 maio 2021.

MOREIRA, K. D.; GUIMARÃES, F.; ROSSI, E. Reflexões Acerca da Significância da Improvisação no Contexto Secretarial. *In*: Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo, VI., 2019, Viçosa. **Anais Eletrônicos**, Viçosa: APBSEC, 2019. Disponível em:

---

abpsec.com.br/abpsec/vi-enasec/anais/Arquivo%20-%20Resumo%20-%20Reflexões%20Acerca%20da%20Significância%20da%20Improvisação%20no%20Contexto%20Secretarial%20-%20Katia%20Denise%20Moreira.pdf. Acesso em: 02 abr. 2021

MONTUORI, A. The complexity of improvisation and the improvisation of complexity: social science, art and creativity. **Human Relations**, v. 56, n. 2, fev. 2003. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726703056002893>. Acesso em: 16 maio 2021.

MOURA, M. A. Trabalho e competências em transformação: o papel da profissional de secretariado. **Revista Expectativa**, v. 7, n. 1, p. 27-49, 2008. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/2854/2046>. Acesso em: 03 mar. 2021.

NONATO JÚNIOR, R. **Epistemologia e Teoria do Conhecimento em Secretariado Executivo**, Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

PADILHA, S. A. et al. O Fenômeno da Improvisação no Contexto das Competências Secretariais. **SCRIBES - Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies**, Viçosa - Minas Gerais, 2021.

PARO, V. H. Estrutura da Escola e Prática Educacional Democrática. **USP- GT: Estado e Política Educacional**, n. 5, 2013. Disponível em: <http://30reuniao.anped.org.br/trabalhos/GT05-2780--Int.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2021.

PINA e CUNHA, M.; CUNHA, J. V.; KAMOCHE, K. Organizational improvisation: what, when, how and why. **International Journal of Management Review**, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 299-341, set, 1999. Disponível em: <https://novaresearch.unl.pt/en/publications/organizational-improvisation-what-when-how-and-why>. Acesso em: 10 fev. 2021.

PINA e CUNHA, M. Bricolage in organizations. **FEUNL Working Paper**, [s. l.], n. 474, 2005. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=882784](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=882784). Acesso em: 05 mar. 2021.

RECKZIEGEL, M. B. Secretário de escola: formação acadêmica em secretariado executivo pode ser um diferencial?. **Secretariado Executivo em Revist@**, 2011. Disponível em: <http://seer.upf.br>. Acesso em: 28 mar. 2021.

RODRIGUES, W.C. **Metodologia Científica**. 2007.

SALDANHA, L. C. D. O Mercado de Trabalho e a Formação do Profissional de Secretariado Executivo. **Revista Expectativa**, v. 4, n. 1, 2005. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/407>. Acesso em: 20 jan. 2021.

SANTOS, J. D.; SANTOS, C. D. Aspectos pedagógicos presentes na atuação do secretário escolar. **Educação Pública**, v. 20, nº 11, 24 de março de 2020. Disponível em:



---

<https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/20/11/aspectos-pedagogicos-presentes-na-atuacao-do-secretario-escolar>. Acesso em: 25 fev. 2021.

SCHÜTZ, J. A.; FUCHS, C. Gestão Escolar na Sociedade Contemporânea: Impasses e Desafios para Potencializar a Gestão Democrática. **Revista Administração Educacional – DAEPE- CE - UFPE Recife-PE**, V.9 N. 1 p. 23-41, jan/jun, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/viewFile/237508/29663>. Acesso em: 05 mar. 2021.

SIMÃO, M. L. **Gestão Escolar sob novos Paradigmas: O Papel do Secretário Escolar como Agente Ativo no Processo de Transformação das Escolas**. Monografia de Pós-Graduação – UNICENTRO, 2008. Disponível em: <https://docplayer.com.br/16673597-Gestao-escolar-sob-novos-paradigmas-o-papel-do-secretario-escolar-como-agente-ativo-no-processo-de-transformacao-das-escolas.html> Acesso em 07.02.2021. Acesso em: 26 fev. 2021.

SILVA, M. A notícia como narrativa e discurso. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, v. 4, n. 1, p. 49-64, 2007.

SILVA, I. B. Uma Abordagem Contemporânea do Secretariado Escolar na Educação Básica. **Anais do Encontro de Pós-Graduação** v. 1, n. 1, 2017. Disponível em <https://epg.unifesspa.edu.br/images/Artigos/IVONILCEBRELAZDASILVA.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2021.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. UFSC: 4 ed. 2005. Disponível em: [http://200.17.83.38/portal/upload/com\\_arquivo/metodologia\\_da\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_d\\_issertacao.pdf](http://200.17.83.38/portal/upload/com_arquivo/metodologia_da_pesquisa_e_elaboracao_de_d_issertacao.pdf). Acesso em: 05 abr. 2021.

STEINER, R. **Economia viva: o mundo como organismo econômico único**. 3.ed. São Paulo: Antroposófica, 2006.

VERA, D.; CROSSAN, M. Theatrical improvisation: Lessons for organizations. **Organization Studies**, 25(5), 727-749, 2004. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840604042412>. Acesso em: 05 mar. 2021.

ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência**. Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.