



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO – FEAAC
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

ANTONIO CARLOS MARTINS DE AZEVEDO

A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NOS
PROCESSOS DECISÓRIOS EM MEIO À CRISE CAUSADA PELA COVID-19

FORTALEZA

2022

ANTONIO CARLOS MARTINS DE AZEVEDO

A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NOS
PROCESSOS DECISÓRIOS EM MEIO À CRISE CAUSADA PELA COVID-19

Monografia apresentada ao curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof^a. Dra. Conceição Barros

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- A1a AZEVEDO, ANTONIO CARLOS MARTINS DE.
A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NOS PROCESSOS
DECISÓRIOS EM MEIO À CRISE CAUSADA PELA COVID-19 / ANTONIO CARLOS MARTINS DE
AZEVEDO. – 2022.
36 f. : il.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2022.
Orientação: Profa. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros .
1. SECRETÁRIO EXECUTIVO. 2. PROCESSOS DECISÓRIOS. 3. ATUAÇÃO. 4. PANDEMIA. 5.
CRISE. I. Título.

CDD 651.3741

ANTONIO CARLOS MARTINS DE AZEVEDO

A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NOS
PROCESSOS DECISÓRIOS EM MEIO À CRISE CAUSADA PELA COVID-19

Monografia apresentada ao curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de bacharel em Secretariado Executivo.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dra. Joelma Soares da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Me. Daniela Giareta Durante
Universidade federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo apoio durante esse período da graduação.

À Prof. Dra. Conceição Pereira Barros, pela excelente orientação.

Aos professores participantes da banca examinadora Joelma Soares e Daniela Giareta, pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

Aos colegas da turma de Secretariado executivo, pelas reflexões, críticas e sugestões recebidas.

RESUMO

A Covid 19 tornou-se uma das maiores crises sanitárias da humanidade trazendo impactos negativos em vários setores da sociedade, um deles diz respeito ao âmbito empresarial que vem lutando diariamente para manter os negócios. Nesse período, tomar decisões tornou-se um processo constante para driblar a situação e por não ser uma tarefa simples devido sua complexidade, surgem os profissionais de secretariado executivo que atuam principalmente como assessores dos tomadores de decisão. Esta pesquisa tem como objetivo analisar as contribuições da atuação do secretário executivo na tomada de decisão nas organizações em situações atípicas como a crise causada pelo novo Coronavírus. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa qualitativa, aplicada por meio de um questionário com perguntas abertas e fechadas e encaminhado para os secretários executivos das empresas privadas pelo país. Após a análise de dados tornou-se possível compreender que tais profissionais contribuíram significativamente durante esse período, não só dando suporte ou gerenciando informações, mas sim, tomando decisões e partindo para questões ligadas a níveis gerenciais.

Palavras-chaves: Secretário executivo, processos decisórios, crise.

ABSTRACT

Covid 19 has become one of the biggest health crises of humanity, bringing negative impacts on various sectors of society, one of which concerns the business environment that has been struggling daily to maintain business. During this period, making decisions has become a constant process to circumvent the situation and because it is not a simple task due to its complexity, executive secretariat professionals appear who act mainly as advisors to decision makers. This research aims to analyze the contributions of the executive secretary's performance in decision-making in organizations in atypical situations such as the crisis caused by the new Coronavirus. As for the methodology, it is a qualitative research, applied through a questionnaire with open and closed questions and sent to the executive secretaries of private companies across the country. After analyzing the data, it became possible to understand that these professionals contributed significantly during this period, not only providing support or managing information, but also making decisions and addressing issues related to management levels.

Keywords: Executive secretary, decision processes, crisis.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas para uma boa decisão.....	13
Quadro 2 – Modelos de decisão.....	14
Quadro 3 – Etapas da assessoria no processo decisório.....	17
Quadro 4 – Realização das reuniões para tomada de decisões.....	22
Quadro 5 – Etapas da assessoria no processo decisório.....	24
Quadro 6 – Contribuições dos secretários executivos nas reuniões decisórias.....	26
Quadro 7 – Desafios enfrentados durante a pandemia.....	27
Quadro 8 – Possibilidades e aprendizados.....	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de atuação na organização.....	21
Gráfico 2 – Funcionamento de trabalho.....	22
Gráfico 3 – Modelos de decisão da empresa.....	24
Gráfico 4 – Atividades realizadas na assessoria de reuniões decisórias.....	26

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Conceitos, etapas e modelos de decisão.....	12
2.2	Secretário executivo nos processos decisórios.....	15
3	METODOLOGIA.....	18
3.1	Classificação da pesquisa.....	18
3.2	Técnicas e instrumentos de pesquisa.....	19
3.3	Lócus e seleção dos sujeitos.....	20
3.4	Técnica de análise dos dados.....	20
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	21
4.1	Participação do secretário executivo nas etapas do processo de tomada de decisões.....	25
4.2	Contribuições da atuação secretarial no processo decisório de organizações.....	26
4.3	Possibilidades e desafios enfrentados pelo secretário executivo para colaborar com o processo decisório organizacional no contexto da pandemia da Covid-19.....	28
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
6	REFERÊNCIAS.....	33
	APENDICE - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS.....	35

1 INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo, o profissional de secretariado executivo tornou-se peça chave no contexto das organizações devido sua formação englobar disciplinas de várias áreas do conhecimento, tornando-se encarregado de contribuir efetivamente em diferentes questões, inclusive em reuniões decisórias. Por ser aquele que assessora, o Secretário Executivo tem que ter visão macro para somar ou intervir quando necessário de forma ética e eficiente objetivando o bem comum, diante de qualquer cenário, e isso ficou muito evidente nos últimos anos em decorrência da pandemia do novo Coronavírus.

Os impactos causados pela pandemia da Covid-19 tomaram proporções nunca antes vistas pela humanidade fazendo com que todos tomassem medidas drásticas para se adaptar a esse surto viral, que desestabilizou a economia global. No contexto organizacional, tornou-se comum empresas de vários segmentos passarem por grandes dificuldades no desenrolar de suas atividades já que tudo se tornava incerto e reuniões para tomadas de decisões se tornaram frequentes.

Todos os dias são noticiados nos canais de comunicação o fechamento de empresas de vários segmentos e outras que lutam constantemente para manterem seus negócios. Todos os setores da sociedade são extremamente interligados e dependentes um do outro e quando surge um problema nessa proporção e não tendo um planejamento e bom uso dos recursos, a tendência é o encerramento dessas atividades.

Na maioria das vezes, em momentos de crise como esse, o processo decisório envolve processos, custos e pessoas. Geralmente, esse procedimento é feito pelos gerentes ou diretores da companhia, mas eles precisam da ajuda de colaboradores que auxiliem nesse momento e um deles é o Secretário Executivo, profissional que possui a capacidade de promover mudanças e auxiliar quem toma as decisões, além de coletar informações para consecução dos objetivos e metas das empresas.

Com base nisso, levanta-se a seguinte problemática de pesquisa: Quais as contribuições dos secretários executivos na tomada de decisão nas organizações diante da pandemia de Covid-19? Acredita-se que esse período possibilitou uma participação mais efetiva desse profissional, afinal de contas, trata-se do momento mais desafiador dessa Era fazendo com que o planejamento e o processo de escolha tornassem mais frequentes no dia a dia daqueles que fazem a empresa.

Observando-se o questionamento, define-se como objetivo geral deste estudo: analisar as contribuições da atuação do secretário executivo na tomada de decisão nas organizações em situações atípicas como a crise causada pelo novo Coronavírus.

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) analisar a participação do secretário executivo nas etapas dos processos de tomada de decisões;
- b) compreender os feitos da atuação secretarial nos processos decisórios de organizações;
- c) discutir as possibilidades e os desafios enfrentados pelo secretário executivo para colaborar com os processos decisórios no âmbito organizacional no contexto da pandemia da Covid-19.

A pesquisa se justifica pela importância da ampliação de estudos sobre a tomada de decisão nas empresas, possibilitando uma maior compreensão e desenvolvimento das habilidades para tal. No âmbito profissional essa pesquisa se justifica por mostrar como tem sido os processos decisórios durante a pandemia, como foi sua prática e quais as contribuições do secretário executivo durante esse período.

Na esfera acadêmica, esse estudo é relevante por abordar a atividade secretarial tanto na teoria, como na prática em situações emergenciais, contribuindo para a produção científica para a classe, assim como, os estudos realizados por Cavalcante (2014) “A participação do profissional de secretariado executivo na tomada de decisão”, Bruno (2006) “O poder de influência do profissional de secretariado no processo decisórios das organizações” e Faria e Pacheco (2013) “O secretário executivo e a tomada de decisão em uma Instituição de Ensino Superior do estado de Sergipe”, que apresentaram suas análises acerca da tomada de decisão junto ao secretário executivo.

Quanto à estrutura, o trabalho está dividido em cinco seções. No primeiro é feita a introdução do estudo abordando os objetivos, a justificativa, a metodologia e a estrutura. A seguir, é introduzido o referencial teórico onde são apresentados o conceito, etapas, modelos do processo de tomada de decisão e o secretário executivo nos processos decisórios.

Logo depois é descrita a metodologia do estudo, contendo as técnicas e os detalhes práticos deste estudo. Na quarta seção é feita a apresentação e análise dos dados, relacionando com o referencial teórico e por último, estão as principais conclusões obtidas com a análise dos dados buscando responder a questão de pesquisa e o alcance dos objetivos propostos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados o conceito de decisão, etapas, modelos do processo de tomada de decisão e em seguida, relaciona o tema com o secretário executivo.

2.1 Conceito, etapas e modelos do processo de tomada de decisão

Todos os dias tomamos decisões, seja para escolher a roupa para vestir, o que comer, o que fazer e da mesma forma acontece no cotidiano das organizações, que precisam fazer escolhas assertivas para manter a perpetuidade do negócio. Relacionado a esse ambiente, o processo de tomada de decisão, segundo Gomes (2007, p. 11), envolve situações em que o profissional deve fazer uma escolha ou opção para atingir um feito, podendo ser influenciado tanto pelos fatores internos, quanto pelos fatores externos da organização.

Nas empresas, a tomada de decisão é extremamente necessária e ela pode ser identificada em todas as atividades dos administradores, ou seja, “todos os processos da administração como o planejamento, organização, controle são processos de tomar decisões” (MAXIMIANO, 2009, p. 107). Do nível estratégico ao nível operacional da empresa, os indivíduos tomam decisões regularmente, e isso acontece na maioria das vezes sem muita consciência (ROBBINS, 2009).

Bruno (2006, p. 54) ressalta que “o ato de decidir encontra-se intrínseco na natureza humana”, e este processo pode ser desenvolvido de forma simples, com ajuda de recursos que facilitem o alcance de seus objetivos, ou de forma mais complexa. Porém, de ambas as formas, são necessários o conhecimento das habilidades tanto humanas como conceituais, o que exige uma visão sistêmica das coisas.

Segundo Gomes (2007, p. 5) em seu livro Teoria da Decisão, existem doze etapas para tomar uma decisão e afirma que existe um consenso, por parte dos estudiosos dessa Teoria, de que o caminho para a boa decisão normalmente abrange as etapas a seguir. O autor ainda agrupa as etapas em três categorias: 1) estruturação do problema, que são as nove primeiras etapas; 2) análise da decisão, constituída pela décima e décima primeira etapa; e 3) síntese, que é a última etapa, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Etapas para uma boa decisão

Categorias	Etapas
Estruturação de um problema	1° Ter certeza de que está tentando resolver o problema verdadeiro que se tem à nossa frente;
	2° Pensar suficientemente sobre o problema, procurando manter distanciamento de eventuais envolvimentos emocionais, jamais tendo como verdade a opinião alheia e evitando as chamadas armadilhas psicológicas;
	3° Obter todas as informações relevantes;
	4° Identificar de forma clara o que efetivamente importa;
	5° Considerar explicitamente os comprometimentos de natureza moral e ética;
	6° Gerar o conjunto mais amplo possível de alternativas viáveis;
	7° Listar os objetivos da tomada de decisão, tanto quantitativos, de menor custo, como qualitativos, de ponto de vista estético;
	8° Para cada um dos objetivos listados, explicitar os critérios de decisão;
	9° Explicitar as consequências de cada alternativa com relação a cada um dos critérios da decisão, junto com uma estimativa de probabilidade de que cada uma dessas consequências, de fato, se materialize;
Análise da decisão	10° Selecionar, ordenar, classificar ou descrever detalhadamente as alternativas a partir das quais se tomará a decisão e ao longo dessa análise técnica, poderá emergir algum aspecto do problema sobre o qual não se tinha atentado durante as nove etapas anteriores;
	11° Efetuar a crítica dos resultados obtidos nessa décima etapa, tentando se colocar tanto na posição de quem tomará a decisão como naquela de quem viverá as consequências diretas ou indiretas da decisão;
Síntese da decisão	12° Produzir recomendações bem objetivas para quem tomará a decisão, aqui incluídas a proposta da decisão em si e a melhor forma de implementá-la, garantindo a documentação transparente de todas as etapas, com vistas à aprendizagem organizacional.

Fonte: Gomes (2007, p. 18).

Nota-se que estas etapas propostas por Gomes são bem generalistas e não apresentam os passos para a escolha da melhor alternativa, até porque é algo subjetivo, mas é para isso que serve o processo decisório, para “procurar o maior número possível de oportunidades para criar decisões programadas” (MAXIMIANO, 2009, p. 109). Estas etapas também nos permite ter ideia dos estágios que envolvem a temática e de certa forma contribui para avaliarmos se estamos seguindo o caminho certo para o alcance dos objetivos.

Nesse período pandêmico, talvez as decisões não tenham sido tão programadas assim já que o novo vírus ainda é um mistério e afeta toda sociedade. De acordo com censo do SEBRAE (2021), mais de 5 milhões de empresas foram impactadas com a pandemia em toda sua estrutura, sendo necessário que tais organizações tenham mudanças no seu funcionamento, financeiro, pessoal entre outros, tais modificações alinhadas através de um estudo, de um processo decisório definido entre o corpo gestor.

Os estudos sobre esse tema revelam também que existem dificuldades que produzem erros ou equívocos na tomada de decisão. Maximiano (2009) expõe as principais dificuldades que interferem no processo decisório, que são: incapacidade de reconhecer o problema, interpretação diferente segundo o observador, decisão precipitada, avaliação

prematura ou premissas insuficientes, excesso de confiança na experiência, comprometimento prematuro, confusão entre problema e sintomas, ênfase em apenas uma solução, avaliação subestimada da implementação, incapacidade de definir prioridades, falta de tempo, falta de competência ou de capacidade de decisão, confusão entre informação e opinião.

Além dessas etapas propostas por Gomes, existem também os modelos de decisão que servem de parâmetro para a criação de um processo decisório que se encaixe da melhor forma na organização e na decisão. Choo (2003), um dos principais autores a respeito do tema, estabelece quatro modelos de decisão, são eles: racional, político, processual e anárquico. A seguir é apresentado um quadro com as características de cada modelo de decisão:

Quadro 2 – Modelos de decisão

<p style="text-align: center;">Modelo racional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientado para objetivos - Guiado para regras, rotinas e programas de desempenho. 	<p style="text-align: center;">Modelo político</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos e interesses conflitantes - Certeza sobre abordagens e resultados preferidos
<p style="text-align: center;">Modelo processual</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientado por objetivos - Múltiplas opções e soluções alternativas 	<p style="text-align: center;">Modelo anárquico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos são ambíguos - Processo para atingir os objetivos são obscuros

Fonte: Choo (2003, p. 276)

O **modelo racional** é o mais sistematizado e estruturado entre todos, pois estabelece regras e procedimentos bem definidos, que devem ser seguidos para que se possa atingir um bom resultado. Esse tipo de modelo é mais comum em sistemas fechados, onde a estrutura organizacional é mais burocrática e as diretrizes da empresa são definidas através de regras formais. Trata-se de um padrão orientado para alcançar os objetivos por meio da solução de problemas, regulado por normas e rotinas de modo que a organização possa agir de uma maneira procedimental e racional (CHOO, 2003, p. 277).

O **modelo processual** apresenta várias semelhanças ao modelo racional e suas principais características são coincidentes em muitos aspectos. Porém, um fator que o difere é a condição de flexibilidade, permitindo que os gestores realizem ajustes quando necessário. No modo processual, quando os objetivos são claros, mas os métodos e as técnicas para atingi-los são incertos, a necessidade de tomar uma decisão dá início a um processo marcado por muitas interrupções e repetições. No entanto, o processual revela uma linha geral de desenvolvimento, cujo início se dá com o reconhecimento e o diagnóstico do problema, prossegue com a análise das alternativas, por meio de buscas de soluções prontas ou da

criação de soluções customizadas, e termina com a avaliação e seleção de uma alternativa que deve ser autorizada ou aprovada (CHOO, 2003, p. 283).

No **modelo político**, conforme o nome sugere, tem na política o mecanismo de apoio à decisão, ou seja, os atores ocupam diferentes posições e exercem diferentes graus de influência, de modo que as decisões não resultam em uma escolha racional, mas, ao contrário, resultam da influência dos atores. Este modelo foi inicialmente desenvolvido por Allison (1971), que afirma que a decisão está intimamente relacionada ao poder que cada indivíduo possui e como essa rede de relacionamento se desenha no âmbito organizacional. Este modelo é foco de disputas internas de poder e de influência, onde muitas vezes, os objetivos pessoais ultrapassam os organizacionais e prejudicam a própria organização (CHOO, 2003, p. 289).

Já o **modelo anárquico**, tanto os objetivos quanto os procedimentos são ambíguos. Não há clareza com relação aos problemas e às decisões, e as organizações não apresentam coerência em relação às situações vivenciadas, uma vez que os problemas e as soluções são apresentadas pelos decisores e as decisões resultam do encontro de correntes independentes de problemas, soluções, participantes e situações de escolha. As preferências usadas na tomada de decisão são mal definidas e incoerentes, não são sistematizadas como no modelo racional e processual. A organização trata as situações de forma obscura, assim como os processos e procedimentos não são muito bem definidos, o que gera falta de entendimento e insegurança em seus colaboradores (CHOO, 2003, p. 294).

Observa-se que dependendo do tipo de organização e dos objetivos que ela almeja, o processo decisório sempre vai se encaixar em um desses modelos já que neles são estabelecidas as características para cada tipo de decisão. Constata-se também que em todos eles apresentam algum tipo de similaridade, visto que todos utilizam a informação como recurso base da decisão.

2.2 Secretário executivo nos processos decisórios

A profissão de Secretário Executivo passou por diversas transformações até alcançar o nível atual. No Art. 3º da lei n. 6.556, de 5 de setembro de 1978, as atribuições do secretário eram: a) executar tarefas relativas à anotação e redação, inclusive em idiomas estrangeiros; b) datilografar e organizar documentos; c) outros serviços de escritório, tais como: recepção, registro de compromisso e informações, principalmente junto a cargos diretivos da organização” Lei n.6.556 (Brasil, 1978). Após 7 anos, essas atribuições foram reformuladas. No art. 4º da lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985, as atribuições do secretário executivo são:

I. planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; II. assistência e assessoramento direto a executivos; III. coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; IV. redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; V. interpretação e sintetização de textos e documentos; VI. taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro; VII. versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; VIII. registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas; IX. orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; conhecimentos protocolares (Lei n. 7.377, Brasil, 1985).

Antigamente as funções do secretário resumiam-se, basicamente, a atividades operacionais como: datilografia, taquigrafia, organização de arquivos e atendimento telefônico (RIBEIRO, 2005) e hoje, tais características foram substituídas por atribuições que envolvam a gestão, planejamento, assessoramento, que são competências que agregam bem mais no cotidiano das organizações.

Com as mudanças ocorridas nas últimas décadas, principalmente com a globalização e o advento da tecnologia, o mercado passou a exigir mais dos trabalhadores para que eles atuassem de forma mais significativa. Diante disso, o secretário executivo passou a trabalhar também no nível estratégico, sendo um profissional com formação voltada para o conhecimento técnico, habilidades gerenciais, além de primar pela eficiência, criatividade e produtividade (SABINO; ROCHA, 2004).

Para Neiva e D'Elia, (2009) o secretário executivo está interligado com o dia a dia da organização, sendo gestor de informação, administrando processos e facilitando a tomada de decisões. Além disso, está atribuído a este profissional gerar resultados, através da coordenação, monitoramento e consulta dos fatores organizacionais que estão à sua volta.

Com esse perfil, a classe tornou-se bastante requisitada pelos empresários para auxiliarem quando fosse preciso, principalmente assessorá-los nos momentos de decisão e tomar decisões quando oportuno. Geralmente os vereditos são tomados pelos administradores/executivos da organização, mas de acordo com Durante (2012), a autonomia do secretário na tomada de decisão tem aumentado, assim como, identificar e solucionar problemas passou a fazer parte da sua rotina.

Assessorar quem toma decisões não é uma tarefa simples, pois exige visão holística, técnicas e entender como funciona a entidade e o que deve ser decidido. Segundo Teixeira (1977), um dos principais autores do assunto, para que haja um assessoramento adequado é necessário abranger as seguintes fases:

Quadro 3 – Etapas da assessoria no processo decisório

Elaboração da decisão	-formulação do problema; -estudo do problema; -tomada da decisão.
Formulação da decisão	-redação dos documentos; -desencadeamento da ação.
Acompanhamento da execução	-supervisão; -reajuste; -ação corretiva.

Fonte: Teixeira (1977, p. 83).

Teixeira (1977) já demonstrava a atuação dos assessores no processo decisório e suas considerações ainda são atuais e esclarecedoras para o tema em estudo. Conforme o autor, um assessoramento eficiente deve estar presente nas fases de elaboração da decisão, formulação da decisão e acompanhamento da decisão. A fase de elaboração da decisão inclui as etapas de formulação mais detalhada do problema, estudo do problema e tomada de decisão. Em seguida, na fase da formulação da decisão as etapas são: a redação dos documentos e o desencadeamento da ação. Por fim, na fase de acompanhamento da decisão as etapas são: supervisão, reajuste e ação corretiva.

A etapa de formulação do problema é o início da atuação do assessor. O problema pode surgir de vários meios, o importante é o assessor deixar claro para o responsável pela decisão a existência do problema levantado (TEIXEIRA, 1977).

O estudo do problema só deve ser desenvolvido após o responsável pela decisão reconhecer que o problema deve ser aprofundado. O estudo deve fornecer, a partir da demarcação do problema, diferentes soluções e recomendar a que for julgada mais vantajosa. A função do assessor nessa etapa é levantar e coletar os dados dentro ou fora da organização, para manter o caráter globalizado e integrado do estudo (TEIXEIRA, 1977).

Na etapa de tomada de decisão é necessário que o assessor identifique os possíveis reflexos, internos e externos, da solução que será adotada. Visto que, os resultados da decisão irão afetar toda a organização (TEIXEIRA, 1977).

Na etapa de redação dos documentos devem indicar as decisões, orientações a nível de execução e a aplicação dos meios para atingir os objetivos, devendo indicar ainda: as finalidades, os elementos envolvidos, as tarefas e responsabilidades, os meios que serão utilizados e os prazos que devem ser cumpridos. Após sua elaboração, deve ser submetido ao responsável pela decisão para sua devida homologação (TEIXEIRA, 1977).

O desencadeamento da ação se dá basicamente através da emissão dos

documentos redigidos para todos os interessados (TEIXEIRA, 1977). Em seguida, na etapa de supervisão os assessores atuam complementando a atenção dada “à execução das diversas tarefas que concorrem para a consecução do objetivo fixado na decisão tomada” (TEIXEIRA, 1977, p. 89).

Através da supervisão feita pelos assessores, estes podem identificar a necessidade de reajuste ou ação corretiva na execução das tarefas, tendo como base os objetivos pré-fixados, os fatores que iniciaram a tomada de decisão e o surgimento de novos fatos. (TEIXEIRA, 1977).

Para o secretário ter uma atuação assertiva na tomada de decisão “além de perceber, analisar e compreender a situação/problema e suas inter-relações necessita conhecer amplamente os processos, as estratégias e a dinâmica organizacional de forma a facilitar a arte de julgamento e a ação na solução” (DURANTE, 2012, p. 32). Espera-se do secretário também a criação de conhecimentos a partir das informações que gerencia, através da sua capacidade reflexiva e seus conhecimentos organizacionais.

Pode-se inferir, portanto, que o secretário executivo tem um papel importantíssimo na tomada de decisão, devido à sua visão generalista das coisas. Sua participação no processo decisório, enquanto assessor dos tomadores de decisão e enquanto decisor das questões ligadas à secretaria e as suas responsabilidades, se faz necessário que este tenha visão macro e principalmente tenha conhecimento do mercado em que a empresa atua.

3 METODOLOGIA

Este tópico visa apresentar o delineamento da pesquisa para este trabalho. Dessa forma, serão indicadas a classificação da pesquisa, técnicas e instrumentos, seleção dos sujeitos, assim como, a técnica de análise dos dados.

3.1 Classificação da pesquisa

Para a realização deste estudo, foram utilizadas metodologias de pesquisa qualitativa à luz dos pensamentos apresentados no referencial teórico. De acordo com Neves (1996), uma pesquisa qualitativa se utiliza de diferentes técnicas para interpretar, descrever e decodificar os fenômenos, levando em consideração o contexto para uma melhor compreensão do objeto de estudo. A pesquisa qualitativa também não se preocupa com a

representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois os dados coletados teriam por objetivo analisar e descrever a atuação dos profissionais de Secretariado em processos decisórios baseando-se no contexto pandêmico atual. No entendimento de Gil (2009), a pesquisa descritiva é a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis, sua característica mais significativa está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como questionários e observação sistemática.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica, baseando-se em material já elaborado como: periódicos, livros e documentos que versam sobre o tema em discussão (Gil, 2010). Foi realizado, ainda, um levantamento de campo, que segundo Ludwig (2015), é uma modalidade de pesquisa onde há uma solicitação de informações a um grupo de pessoas antecipadamente selecionadas, acerca de um problema de estudo.

3.2 Técnicas e instrumentos de pesquisa

A fim de alcançar o objetivo proposto que é de analisar as contribuições da atuação do secretário executivo no âmbito da tomada de decisão nas organizações durante a pandemia do novo Coronavírus, foi aplicado um questionário elaborado através da plataforma *Google Forms*, composto por 13 perguntas, sendo oito fechadas e cinco abertas, fundamentadas em outros estudos, revistas, livros especializados de secretariado e foi direcionado via redes sociais e e-mail para o público-alvo.

Por conta da pandemia, o questionário seria a melhor forma para coletar as informações, pois não é necessário o contato físico e de acordo com Roesch (2012), o questionário é a técnica mais utilizada em pesquisa quantitativa, pois é um instrumento que possibilita coletar dados em grande escala, garantindo a padronização e facilita a comparação dos dados entre os participantes, aumentando a velocidade e a precisão dos registros.

De principio, as perguntas objetivas foram elaboradas no intuito de traçar o perfil e entender um pouco o cenário onde os respondentes estão inseridos e também, se os voluntários contribuem durante as reuniões, se as opiniões são levadas em consideração, se tem poder decisório entre outras. Já as perguntas abertas foram para saber se fizeram algo novo e o quê no decorrer desse tempo, se a instituição tem algum protocolo para julgamento e qual é, além de relatar os desafios, aprendizados e as contribuições nas reuniões decisórias.

A aplicação do questionário ocorreu no período de dezembro de 2021 a janeiro de 2022 e abrangeu as regiões Nordeste, Sudeste e Centro - Oeste do Brasil. Os respondentes também foram indicando outros e graças aos meios digitais, permitiram essa abrangência, facilidade e conseqüentemente o alcance das respostas.

3.3 Seleção dos sujeitos

Para definir o perfil dos respondentes válidos, no caso, foram profissionais graduandos e formados em Secretariado Executivo e que trabalham em empresas privadas do país. A escolha da repartição privada partiu da ideia de que poderia ter um maior número de respondentes, além de essas empresas terem uma cultura mais flexível, possibilitando que o secretário executivo tenha uma maior participação nos processos decisórios.

Outro ponto a destacar é que as empresas privadas são as mais vulneráveis durante esse período de crise e com isso, podemos ter noção de como se deu o funcionamento dessas repartições e como elas se encontram atualmente. Ademais, podemos ter também resultados expressivos da contribuição dos profissionais de secretariado no exercício da profissão durante esse ínterim.

Participaram da pesquisa 13 voluntários que foram acionados através das redes sociais e e-mails, onde oito nasceram entre os anos de 1990 e 1997 e os demais entre os anos 70 e 80 constituindo assim, o volume que seria analisado. Dentre os respondentes, oito residem no estado do Ceará e os outros de PiauÍ, Distrito Federal, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

3.4 Técnica de análise de dados

Após o período de apuração, é necessário definir a técnica de análise de dados. Foi desenvolvida análise qualitativa dos documentos à luz da teoria estudada com o uso de estatística descritiva, para a apresentação dos dados. Assim, para a organização das respostas objetivas obtidas através do questionário, os dados foram convertidos para uma planilha do Excel na finalidade de facilitar a observação geral dos dados, assim como, a utilização dos gráficos disponíveis no próprio *Google Docs* para uma melhor apresentação dos dados obtidos. Para a análise das respostas abertas adquiridas, utilizou-se a análise de conteúdo.

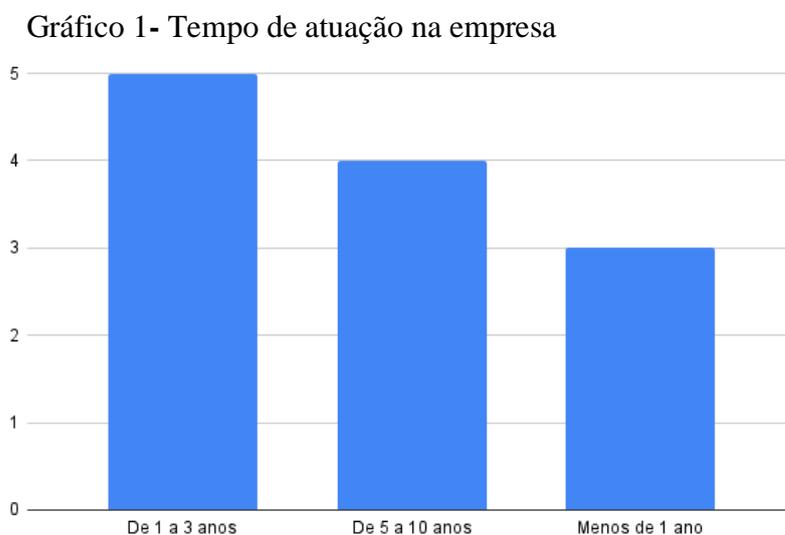
De acordo com Roesch (2012, p. 169) “As perguntas abertas em questionários são a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos”. A autora ainda afirma que o objetivo

de formular tais questões é permitir ao pesquisador a percepção dos respondentes. Diante disso, não apresentam uma categorização prévia das alternativas para as respostas. Segundo Gil (2010), a forma tradicional de análise de dados consiste em identificar tópicos-chave para a elaboração de um texto discursivo. O autor também recomenda a elaboração de instrumentos analíticos na intenção de organizar, sumarizar e relacionar os dados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após uma busca incessante por profissionais que estivessem dentro dos requisitos, obteve-se o retorno de 13 voluntários, mas um deles trabalha na esfera pública, o que não atenderia aos requisitos propostos nesta pesquisa. A princípio, foi questionado o ano de nascimento e o local que residem, justamente para termos uma ideia de idade e de localização e como já mencionado no item anterior, oito nasceram entre os anos de 1990 e 1997 e os demais entre os anos 70 e 80, onde oito residem no estado do Ceará e os outros de Piauí, Distrito Federal, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

Com relação ao grau de instrução, oito deles são formados em Secretariado Executivo e outros quatro estão concluindo a graduação, porém, já exercem funções na área com maestria nas repartições privadas. O gráfico a seguir apresenta o tempo que esses profissionais estão ativos nos locais de trabalho:

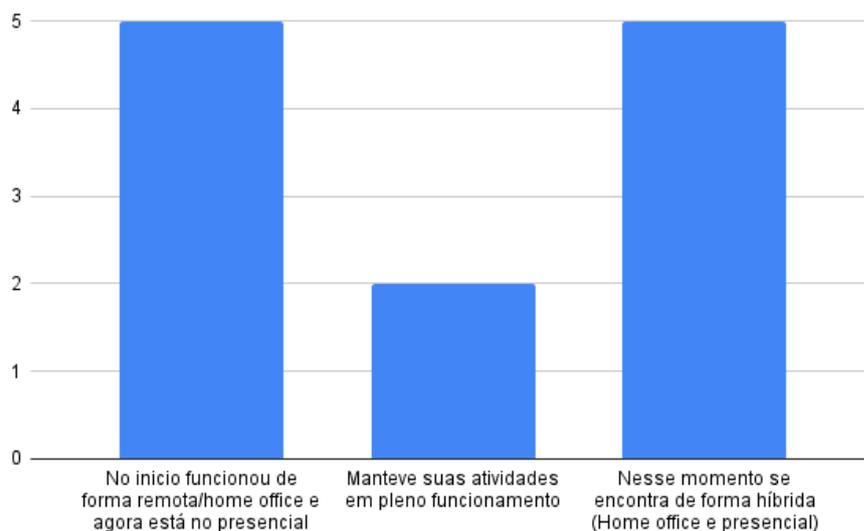


Fonte: Elaborado pelo autor a partir da pesquisa (2022)

Percebe-se que boa parte dos respondentes começaram seus empregos bem no período da pandemia e os outros já estão por um tempo considerável. Isso mostra que tais

empresas estavam contratando profissionais durante esse tempo, o que é bastante positivo já que há empresas que não realizam contratações durante momentos conturbados, principalmente diante da crise que estamos vivendo. Outro ponto a destacar é como esses secretários estavam trabalhando e é isso que o gráfico a seguir irá apresentar, o status da condição/funcionamento de trabalho desses profissionais durante esse intervalo:

Gráfico 2 - Funcionamento de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da pesquisa (2022)

Para evitar a propagação do vírus e o caos na saúde pública, muitos estabelecimentos aderiram ao sistema Home Office para aqueles funcionários que não precisam estar obrigatoriamente no local de trabalho e o Secretário Executivo é um deles. O gráfico nos revela que quase todos eles passaram pelo sistema *home office* e apenas dois estiveram indo normalmente ao local de trabalho e isso de certa forma revela a amplitude de atuação desses profissionais, através da flexibilidade, compromisso e confiança em exercer seu ofício de diferentes formas.

Mazulo e Liendo (2010, p. 21) afirmam que isso “é uma situação cada vez mais atual: onde a secretária trabalha em sua própria casa” amparada por uma infraestrutura de comunicação como: computador, internet e telefone, assim como, outras ferramentas que possibilitem seu uso, confirmando essa tendência mercadológica que tornou-se bem mais recorrente e expressiva nessa pandemia.

Se tratando de reuniões decisórias e de alinhamento que são questões importantíssimas para uma organização, sobretudo no momento atual, os respondentes foram questionados de como tem sido as reuniões decisórias nos locais onde trabalham. Para facilitar o entendimento, foram agrupadas as respostas em duas colunas, onde o critério de

separação foi a similaridade:

Quadro 4 - Realização das reuniões para tomada de decisões

COLUNA 1	COLUNA 2
<p>Respondente 2 Reuniões ocorrem via plataforma digital. As reuniões não possuem objetivos claros, muitas interrupções para abordagens pessoais. Por vezes se marca uma reunião pra marcar outra reunião.</p>	<p>Respondente 1 Foram realizadas mais reuniões do que o habitual para alinhar alguns pontos. Por estarmos em uma situação emergencial e urgente as reuniões tinham que ser eficazes.</p>
<p>Respondente 4 As reuniões aconteciam através do Google Meet, e quanto a eficiência é igual a do presencial, até melhor pois evita deslocamentos e gastos com viagem.</p>	<p>Respondente 3 Tranquilas e funcionais</p>
<p>Respondente 5 Grupos de whatsapp e reunião por vídeo chamada.</p>	<p>Respondente 7 Como está funcionando em um formato híbrido, algumas reuniões são presenciais e outras remotas. As reuniões remotas tem sido mais direcionadas e o objetivas, já as presenciais apresentam mais dificuldades de direcionamento, mesmo com a utilização de atas encaminhadas com antecedência.</p>
<p>Respondente 6 Reuniões foram realizadas online.</p>	<p>Respondente 10 No início as reuniões eram de forma online, depois passou a ser presencial, mas mantendo a distância entre os participantes. Quando o gestor convoca pra ter reunião é porque é algo mais sério e tem que ser eficaz então fazemos de tudo para dá certo</p>
<p>Respondente 8 Através do Discord ou Google Meet. A eficácia das reuniões é devido a pautas muito bem alinhadas antes com as equipes</p>	<p>Respondente 11 A realização de reuniões acabou diminuindo durante o período remoto, as decisões ficaram mais a cargo dos gestores de hierarquia superior sem muitas consultas ao restante das equipes.</p>
<p>Respondente 9 As reuniões ocorriam inicialmente de forma remota, e a empresa continua com esse formato mesmo após o retorno das atividades de forma presencial. 90% das reuniões que ocorrem são atualmente de forma remota, por meio de aplicativos como Zoom e Google Meet.</p>	
<p>Respondente 12 Como trabalho na secretaria de uma Universidade onde a Matriz é em outro estado, as reuniões quase sempre acontecem de forma online. Já estamos habituados com esse formato e as reuniões são sempre eficazes.</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da pesquisa (2022)

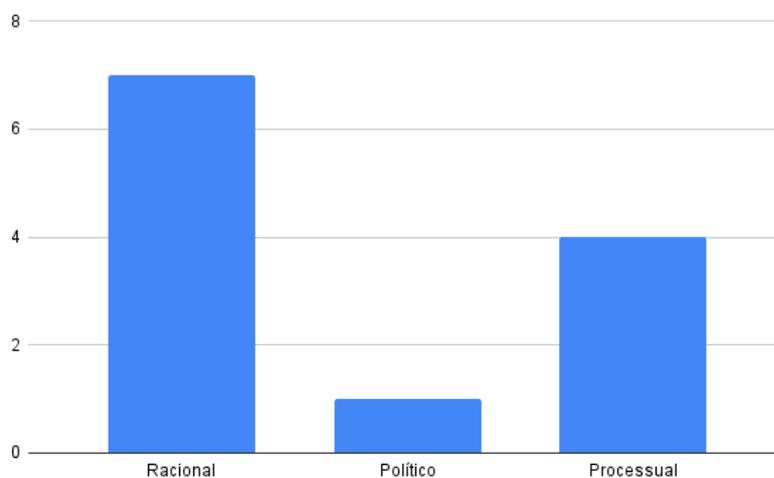
Na Coluna 1 os respondentes relataram basicamente a mesma coisa, que as

reuniões durante o período em questão tem sido através de vídeo chamada/online, dando a impressão de ser melhor que o presencial. Além disso, de acordo com os relatos, as reuniões são bem eficientes já que é um recurso que continuará sendo adotado, é bem prático e não precisa do contato físico.

Com relação à Coluna 2, as respostas são mais generalizadas ou desenvolvem reuniões nos dois formatos. Alguns relatos chamam atenção pelo fato de que determinados encontros presenciais os participantes fogem do foco ou as decisões ficam muito centralizadas no gestor. Características do modelo de decisão político, que conforme Choo (2003) é um modelo de decisão onde os objetivos são conflitantes e tudo é definido por uma pessoa de influência e às vezes, tal indivíduo acaba tomando decisões não programadas o que não é interessante para companhia, pois a chance de dar errado toma proporções maiores. Talvez esse tipo de modelo tenha prevalecido nesse momento pandêmico devido à questão emergencial e complexa dessa conjuntura, que impacta diretamente na economia, tornando tudo incerto.

Choo (2003) revela também que o Modelo Racional e o Processual são os mais comuns em sistemas fechados, nas quais as diretrizes da empresa são bem definidas e buscam alcançar os objetivos por meio da solução de problemas. Tudo isso se confirma quando os participantes foram perguntados qual era o modelo de decisão que eles visualizavam no processo decisório das empresas onde trabalham, para ter noção, eles tinham uma breve descrição sobre cada modelo e os resultados estão expressos no seguinte gráfico:

Gráfico 3 - Modelos de decisão da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da pesquisa (2022)

Nota-se que o Modelo Político foi levantado pelo Respondente 2 e foi claro ao

dizer que “As reuniões não possuem objetivos claros, muitas interrupções para abordagens pessoais.” ainda complementa que “por vezes se marca uma reunião pra marcar outra reunião” estes são os principais aspectos desse modelo de acordo com os estudiosos sobre o assunto e acaba não sendo tão interessante para a repartição privada, principalmente para resolver assuntos delicados e importantes, que com certeza, tiveram nesses últimos 2 anos de pandemia. Se tratando do modelo anárquico, não obteve nenhuma resposta, o que é bastante positivo porque esse modelo é bastante autoritário e os processos e procedimentos não são muito bem definidos, o que gera falta de entendimento e insegurança em seus colaboradores.

4.1 Participação do secretário executivo nas etapas do processo de tomada de decisões

Um dos objetivos deste estudo é apresentar a participação dos secretários executivos durante os processos decisórios. Para isso, os voluntários foram questionados em que etapas de assessoria nas reuniões, propostas por Teixeira (1977), eles mais atuavam e obteve-se as seguintes respostas:

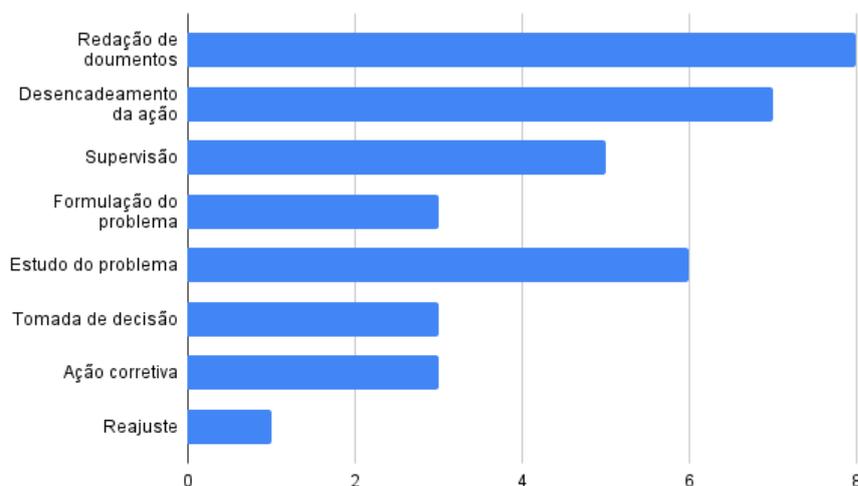
Quadro 5 - Etapas de assessoria no processo decisório

Respondente 1	Redação dos documentos, Desencadeamento da ação, Supervisão
Respondente 2	Redação dos documentos, Desencadeamento da ação
Respondente 3	Desencadeamento da ação
Respondente 4	Formulação do problema, Estudo do problema, Tomada de decisão
Respondente 5	Estudo do problema, Redação dos documentos, Ação corretiva
Respondente 6	Redação dos documentos, Desencadeamento da ação
Respondente 7	Estudo do problema, Tomada de decisão, Redação dos documentos, Desencadeamento da ação, Supervisão
Respondente 8	Estudo do problema, Tomada de decisão, Redação dos documentos, Supervisão, Reajuste, Ação corretiva
Respondente 9	Estudo do problema, Tomada de decisão, Redação dos documentos, Supervisão
Respondente 10	Formulação do problema, Redação dos documentos, Desencadeamento da ação
Respondente 11	Ação corretiva
Respondente 12	Formulação do problema, Estudo do problema, Desencadeamento da ação, Supervisão, Reajuste

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da pesquisa (2022)

Como pode observar no quadro 5, todos os participantes contribuem de alguma forma na solução de problemas, através do assessoramento e participação nas tomadas de decisões. Resumindo esse quadro em um gráfico para sabermos quais atividades foram mais executadas durante esse momento, temos o seguinte:

Gráfico 4 - Atividades realizadas na assessoria de reuniões decisórias



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da pesquisa (2022)

Observa-se que redação de documentos, desencadeamento da ação, estudo do problema e supervisão, são os afazeres mais realizados pela amostra durante a assessoria nos processos decisórios. De acordo com as etapas propostas por Teixeira (1977), tais secretários estão mais presentes nas etapas de Elaboração e Formulação da decisão e alguns, no acompanhamento da decisão.

Há aqueles também que têm uma participação bem significativa nas 3 etapas, mas nesse caso a fase de acompanhamento tornou-se menos expressiva, não por falta de competência dos colaboradores, mas talvez, devido ao pouco tempo de serviço na organização, já que essa etapa é definida por tomada de decisões, controle e ajustes, exigindo do secretário uma certa “bagagem” e conhecimento aprofundado de todos os processos e dinâmica organizacional, ainda mais, nessa pandemia de Covid-19 que afetou todos os setores da indústria.

4.2 Contribuições da atuação secretarial no processo decisório de organizações

Para saber como os voluntários dessa pesquisa contribuem nos processos decisórios com relação a essas etapas, obteve-se as seguintes respostas:

Quadro 6 - Contribuições dos secretários executivos nas reuniões decisórias

Respondente 1	Registrando, formalizando e coordenando as ações decididas
Respondente 2	Agindo proativamente.
Respondente 3	Apresento a melhor forma de execução da ação.
Respondente 4	Todos sugerimos alguma ideia que venha a agregar e essas sugestões são discutidas em reuniões.
Respondente 5	Fornecendo informações, sugerindo opções e buscando soluções.
Respondente 6	Comunicação e execução
Respondente 7	Orientando os executivos da diretoria e gestão sobre os pontos discutidos após reunião, organizando as prioridades, supervisionando o andamento dos projetos, fornecendo todas as informações necessárias quando existe a precisão de uma tomada de decisão em grupo.
Respondente 8	Tendo a visão Administrativa/Financeira geral da empresa. Dessa forma as minhas orientações englobam a empresa como um todo
Respondente 9	Os problemas dos diretores são repassados as secretárias (no meu caso) e dependendo do que seja, nós resolvemos. Geralmente é assim.
Respondente 10	Mando os lembretes para a reunião, faço a pauta, escrevo a ata, dou ideia e sugestões, as vezes eles consultam alguma informação comigo e dependendo do que for decidido fico responsável por colocar em prática
Respondente 11	Atráves do auxílio na ação corretiva, ajudo no processo de avaliação das medidas para determinar se é viável ou não essa mudança ou processo novo que venha a ser adotado, modificado ou excluído.
Respondente 12	Levando indicadores, dialogando com os superiores, supervisionar as ações decididas, dar feedback

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da pesquisa (2022)

Para o secretário ter uma atuação assertiva no processo de tomada de decisão este “necessita conhecer amplamente os processos, as estratégias e a dinâmica organizacional de forma a facilitar a arte de julgamento e a ação na solução” (DURANTE, 2012). Isto se confirma nas respostas obtidas, pois nota-se que os secretários executivos além de assessorar os executivos, estão fazendo um excelente trabalho de gestão.

De acordo com os relatos, as contribuições da atuação secretarial no processo decisório estão além de auxiliar os executivos. Eles estão ajudando a construir o conhecimento estratégico, através de um bom trabalho de gestão de informação, planejamento, organização e controle e o fato de algumas reuniões serem online ou então de forma híbrida, não modifica o modo de exercer as tarefas dos secretários, pois há constância nesses dois tipos. Vale ressaltar que as contribuições exercidas por eles vão de encontro ao que está na Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985.

4.3 Possibilidades e desafios enfrentados pelo secretário executivo para colaborar com o processo decisório organizacional no contexto da pandemia da Covid-19

Outro objetivo deste estudo é revelar os desafios e as possibilidades que este cenário atípico causou nos processos de tomada de decisão, quanto assessor daqueles que dão a ordem final. Isso pode ser algo pessoal, para a profissão ao até relacionado a estrutura em si, com isso, obtivemos os seguintes desafios:

Quadro 7 - Desafios enfrentados durante a pandemia

Respondente 1	Nenhuma dificuldade
Respondente 2	Desafio pessoal. Prefiro participar de reuniões que tenham objetivo claro, tempo determinado, que se cumpra hora de início e término e que no feedback sejam dados retorno de fato.
Respondente 3	Não.
Respondente 4	Nenhuma dificuldade.
Respondente 5	Acredito que a compreensão do cenário de cada setor no período de home office. Sobre os gestores possuírem o entendimento do real cenário dos seus colaboradores, a forma como lidar com cada contexto com seus colaboradores.
Respondente 6	Alguns problemas técnicos, como internet.
Respondente 7	Não, a organização em que trabalho não segue o modelo tradicional de gestão, todos podem colaborar, iniciar novos projetos e oferecem soluções para os problemas.
Respondente 8	Não, já é uma empresa que trabalha virtualmente
Respondente 9	Só problemas externos como internet oscilando. Por não ser presencial as pessoas também demoram a resolver os problemas.
Respondente 10	Não houve desafio, nem dificuldade
Respondente 11	Sim, os relacionamentos durante esse período híbrido acabaram se tornando um desafio, já que a comunicação muitas vezes não é efetiva e prejudica uma série de interpretações sobre o que está sendo falado.
Respondente 12	Nenhum desafio

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da pesquisa (2022)

A maioria revelou que não houve nenhuma dificuldade em colaborar nos processos decisórios durante a pandemia, o que é bastante positivo, pois indica que mesmo diante das adversidades eles mantiveram o foco e tais limitações não foram um obstáculo.

De acordo com as outras respostas, não houve um desafio muito relativo durante o período em questão, sendo o mais comentado a questão da internet e falhas de comunicação

que são problemas comuns da nossa realidade. O primeiro por nem todos possuem uma banda larga veloz ou não conseguirem se conectar e o segundo, por às vezes os participantes darem brecha para terem ruído na comunicação o que gera dificuldades de interpretação.

Esse momento também trouxe possibilidades e aprendizados para os Secretários Executivos. Eles foram questionados o que fizeram de diferente durante a pandemia e qual aprendizado esse período trouxe quanto profissionais de secretariado e relataram o seguinte:

Quadro 8 - Possibilidades e aprendizados

Respondente 1	Dei uma atenção especial as mídias. Somos voláteis! Profissionais que não só somam, mas vão além para ajudar.
Respondente 2	Organização de modo geral. Otimização das rotinas. Que a fluidez e a objetividade precisam caminhar juntas.
Respondente 3	Até o momento não, pois tenho poucos meses de empresa. Devemos sempre estar preparados e aceitar as mudanças, pois elas são constantes. Precisamos nos manter atualizados e estudar sempre.
Respondente 4	A melhora no relacionamento entre setores. O de compreender mais a fundo acerca da nossa capacidade de envolver e contribuir em processos entre os setores em prol do todo. Por trabalhar diretamente com a diretoria, percebi também a maior necessidade de estar envolvida com as partes (setores/gestores) para conseguir construir com o todo (empresa).
Respondente 5	Gerenciamento de treinamentos mandatórios. Todas as ações devem ser bem avaliadas, levando em consideração como irá afetar cada individuo dentro das suas particularidades.
Respondente 6	Estruturação dos processos de atuação de algumas frentes principais da empresa, planejamento de ações a serem realizadas, gestão do controle de informações e de desenvolvimento da organização. A importância de saber inovar para lidar com imprevistos. O momento é incerto, então por mais que haja um planejamento prévio de um evento, por exemplo. Um bom profissional precisa estar pronto para um plano B, C, D, caso haja um imprevisto como uma nova onda de COVID, o evento precisaria estar desenhado em pelo menos 3 formatos como presencial, remoto ou híbrido, evitando problemas caso não pudesse ocorrer apenas do jeito inicial ao qual foi desenhado.
Respondente 7	Todas as contribuições foram de extrema importância para a tomada de decisão. Deixou que é necessário ter um extenso estudo sobre novas tecnologias. O velho mundo morreu com a pandemia.
Respondente 8	Solucionava problemas que eram direcionados a mim, não era algo novo mas era de grande relevância. Tanto na vida pessoal quanto profissional, foi um grande desafio. Existe uma necessidade de depender mais do outro para as coisas serem resolvidas. Foi um processo difícil no começo mas deu pra se adaptar bem.
Respondente 9	Além de ter me tornado mais próxima a todos eu colaborei com campanhas na empresa de cuidados com a Covid.
Respondente 10	Que o Secretário Executivo, em face do seu processo ininterrupto de qualificação, é fundamental para o processo decisório nas companhias, já que toda essa vasta bagagem de assessoria, consultoria e a gestão adquiridas no curso fazem muita

	diferença no ambiente que está inserido.
Respondente 11	Para o Polo ajudei o departamento comercial a converter mais leads em matriculados porque a Pandemia reduziu o número de alunos. Que você sempre vai ser útil para a empresa no alcance dos objetivos.
Respondente 12	Pude contribuir com a gestão de contratos e otimização no processo de entrevista remoto. A aproximação dos fornecedores e empresas parceiras ajudou bastante na resolução dos problemas. Proatividade é essencial. Não adianta você contribuir na tomada de decisão se não tiver atitude de se posicionar e fazer o que precisa ser feito para o andamento eficiente do processo de trabalho que você é responsável. Considerando que muitas vezes somos responsáveis por equipes, também se faz necessário acompanhar de perto o andamento das atividades, ajudar em dificuldades que possam vir a surgir e dar o resultado esperado.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da pesquisa (2022)

Segundo Garcia e Silva (2005), a atuação do secretário executivo é determinante na organização se tratando do sistema de informações da empresa, pois ele lida com fontes locais, regionais, nacionais e internacionais. Ele atua como intermediador em diversos setores e isso se confirma nos relatos, pois o período possibilitou que os Secretários Executivos, além de realizar os serviços de secretaria, somassem também em outras áreas como no apoio comercial e tecnologia da informação.

Muitos deles ajudaram não só na comunicação e nas reuniões, mas também em outras questões da empresa, por exemplo, campanhas e otimização dos processos internos. O secretário executivo deve portar-se como agente facilitador enquanto desenvolve suas atividades (MATA, 2009) e isso é muito claro para os respondentes, pois são bastante proativos e buscam a constante melhoria a fim de entregar uma excelente performance para a organização.

Resumindo os aprendizados, os secretários têm noção de que são extremamente necessários para empresa e podem ajudar no que for necessário. Precisam também se aprofundar nas tecnologias que é o recurso que mais auxilia nos afazeres do dia-a-dia e que sempre devem estar prontos para qualquer imprevisto. No mais, suas contribuições nos processos decisórios são de grande valia e sempre entregam resultados positivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante esses dois anos de pandemia, várias empresas estiveram em situações bem complicadas com relação à saúde empresarial e os índices de baixa em CNPJ se tornaram cada vez mais altos. Dependendo do produto ou serviço que determinada empresa entrega ao consumidor, as coisas são mais agravantes porque muitas dependem de fornecedores que também estão com problemas no abastecimento causando prejuízos de forma generalizada.

Tomar decisões tornou-se tão importante e tático no momento atual, pois essa atitude é útil para desdobrar e manter o negócio e não haver perda de recursos. Isso demanda grande responsabilidade e conhecimento dos envolvidos para analisar as melhores opções e deixar as coisas mais programadas.

Observando-se o questionamento define-se como objetivo geral deste estudo: analisar as contribuições da atuação do secretário executivo na tomada de decisão nas organizações em situações atípicas como a crise causada pelo novo Coronavírus.

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

A análise sobre a participação do secretário executivo nas etapas do processo de tomada de decisões revelou que este tem papel importantíssimo nesse processo. Além de ser um intermediador, ele facilita as coisas e não está só redigindo documentos, mas sim, estudando o problema, executando ações e até tomando decisões quando necessário.

Compreendeu-se que as contribuições da atuação secretarial no processo decisório não é só assessorar os executivos, eles estão ajudando a construir o conhecimento estratégico e sendo reconhecido por isso, embora algumas vezes a mudança de formato na realização dos encontros seja através de uma tela, não o limita e entrega excelentes resultados através de um bom trabalho de gestão de informação, planejamento, organização e controle.

Acerca das possibilidades e os desafios enfrentados pelo secretário executivo para colaborar com o processo decisório organizacional no contexto da pandemia da Covid-19, a pesquisa denotou que as medidas de distanciamento fizeram com que todos passassem a usar mais a tecnologia a seu favor e ficou evidente que o uso dela, como por exemplo o emprego de programas de vídeo chamada e *softwares* de acompanhamento, só traz benefícios e continuará sendo empregados por conta da praticidade e facilidade de registro, mas é preciso ter pautas bem alinhadas para não fugir do controle e assegurar que não haverá interferências para não atrapalhar o andamento do processo.

Acontecimentos históricos como o impacto da pandemia, trazem muitos

aprendizados e nesse caso serve de avaliação se o indivíduo está evoluindo como pessoa e profissional. Não podemos falar do lado pessoal porque é algo subjetivo, mas pelo lado profissional os voluntários que responderam a essa pesquisa tiveram inúmeros, desde melhoramentos no discurso das reuniões à questões relacionadas ao fazer secretarial.

No que se refere a questão norteadora que indagava quais as contribuições dos secretários executivos na tomada de decisão nas organizações em meio a pandemia, concluímos que eles estão ganhando cada vez mais espaço e deixando mais de lado os afazeres tecnicistas e partindo para questões ligadas a níveis gerenciais mesmo, tudo isso graças a sua formação contemplar disciplinas de várias áreas e eles entregarem performance para isso.

Já as contribuições da atuação do secretário executivo na tomada de decisão em situações atípicas como a crise causada pelo Coronavírus estão ganhando cada vez mais força e relevância. As conclusões obtidas neste estudo foram de relevância para concretizar as teorias acadêmicas, no que se refere à participação e a influência que o profissional de Secretariado Executivo exerce nos processos organizacionais.

Destaca-se que os objetivos propostos neste estudo foram alcançados, no entanto, ele apresenta algumas limitações, como a amostra contemplar as opiniões de doze pessoas e também por cada empresa terem seus procedimentos para tomada de decisões, então não pode fazer generalizações amplas a partir das conclusões. Como sugestões futuras, poderia ser retratado sobre essa temática em uma quantidade maior de participantes e como está a atuação dos secretários executivos nos processos decisórios no contexto pós pandemia.

6 REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011. 225p.
- BRASIL. Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre a atividade de Secretário e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6556-5-setembro-1978-366543-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em 12 de agosto de 2021.
- CAVALCANTE, Mayara de Fátima. **A participação do profissional de secretariado executivo na tomada de decisão**. Orientadora: Daniela Durante. 2014. 60 f. TCC (Graduação) – Curso de Secretariado Executivo, Departamento de Administração, Universidade Federal do Ceará, 2014. Acesso em: 14 de agosto de 2021.
- CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.
- D'ELIA, Bete; AMORIN, Magali. **Excelência no Secretariado - A importância da profissão nos processos decisórios**. Literare Books international, São Paulo, 2020.
- DURANTE, D. G. **Gestão Secretarial: o desafio da visão holística**. (Cap. 9, pp. 135-155). São Paulo: Viena, 2009.
- DURANTE, Daniela Giaretta. **Tópicos especiais em técnicas de secretariado**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.
- GARCIA, E. SILVA, E. (2005). **Secretária Executiva**. IOB-Thomson, São Paulo, 2006.
- GERHARDT, T. E.; LOPES, M. J. M.; ROESE, A.; SOUZA, A. **A construção e a utilização do diário de campo em pesquisas científicas**. International Journal of Qualitative Methods. 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro. **Teoria da decisão**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- MATA, M. A. **O papel do secretário executivo na estrutura organizacional e na condução das relações humanas**. In: PORTELA, K. A; SCHUMACHER, A. **Gestão secretarial: o desafio da visão holística**. Cuiabá: Adptus, 2009.
- MAZULO, R. & LIENDO, S. **Secretária: rotina gerencial, habilidades comportamentais e plano de carreira**. São Paulo: Senac, 2010.
- MEDEIROS, J. B. **Redação científica – a prática de fichamentos, resumos, resenhas**, 11 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.
- NONATO Jr., R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências da assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SABINO, R. F., ROCHA, F. G.. **Secretariado: do escriba ao web writer**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

TEIXEIRA, Gilberto José Weinberger. O papel da assessoria no processo decisório. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 12, n. 2, p.81-92, set. 1977. Disponível em: Acesso em: 12 de agosto de 2021.

APÊNDICE – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS

- 1) Qual seu ano de nascimento?
- 2) Em que lugar você trabalha? (Estado ou país)
- 3) Qual seu nível de formação?
 - Ensino médio completo
 - Ensino superior incompleto
 - Ensino superior completo
 - Pós graduação
 - Mestrado
 - Doutorado
- 4) Há quanto tempo está atuando na organização onde trabalha?
 - Menos de 1 ano
 - De 1 a 3 anos
 - De 3 a 5 anos
 - De 5 a 10 anos
 - Há mais de 10 anos
 - Não estou trabalhando no momento
- 5) Durante a pandemia de COVID-19 você e a empresa:
 - Manteve suas atividades em pleno funcionamento
 - Nesse momento se encontra de forma híbrida (Home office e presencial)
 - No início funcionou de forma remota/home office e agora está no presencial
 - A empresa parou as atividades no início da pandemia e hoje está em funcionamento
 - A empresa encerrou suas atividades
- 6) Se trata de que tipo de organização?
 - Pública
 - Privada
 - Sociedade de economia mista
 - Organização social
- 7) Nesse período, como foi a realização e a eficácia de reuniões para tomada de decisões?
- 8) Entre os modelos a seguir, qual deles mais se encaixa nos processos decisórios da empresa?
 - Racional (regras e rotinas bem estruturadas/prescritivo)
 - Político (objetivos múltiplos e conflitos de interesse)
 - Processual (múltiplos cenários, objetivos e alternativas)
 - Anárquico (processo para atingir os objetivos não são claros e mal estruturados)

9) Em quais das etapas do processo de tomada de decisão você participa?

- Formulação do problema
- Estudo do problema
- Tomada de decisão
- Redação dos documentos
- Desencadeamento da ação
- Supervisão
- Reajuste
- Ação corretiva

10) De que maneira você contribui para o processo de tomada de decisões em relação a essas etapas?

11) Houve algum desafio ou dificuldade em colaborar nas reuniões nesse contexto da pandemia? Qual?

12) Teve algo novo ou de relevância que você fez/contribuiu para a empresa nesses últimos 2 anos? (Pode ser para a organização no geral ou nos processos decisórios)

13) Qual aprendizado que a pandemia deixou para você, enquanto profissional de Secretariado Executivo, em relação às suas contribuições para a tomada de decisões na empresa?