



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

LUANA DA SILVA FREITAS

O SECRETÁRIO EXECUTIVO E A TOMADA DE DECISÕES NO SETOR
PÚBLICO: ESTUDO REALIZADO EM UMA ENTIDADE REPRESENTATIVA DE
CLASSE DO ESTADO DO CEARÁ

FORTALEZA

2021

LUANA DA SILVA FREITAS

O SECRETÁRIO EXECUTIVO E A TOMADA DE DECISÕES NO SETOR PÚBLICO:
ESTUDO REALIZADO EM UMA ENTIDADE REPRESENTATIVA DE CLASSE DO
ESTADO DO CEARÁ

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. Joelma Soares da Silva.

FORTALEZA

2021

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)

F1s FREITAS, LUANA DA SILVA.
O SECRETÁRIO EXECUTIVO E A TOMADA DE DECISÕES NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO
REALIZADO EM UMA ENTIDADE REPRESENTATIVA DE CLASSE DO ESTADO DO CEARÁ /
LUANA DA SILVA FREITAS. – 2021.
44 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2021.
Orientação: Prof. Dr. Joelma Soares da Silva.

1. Secretário Executivo. 2. Tomada de Decisão. 3. Entidade Representativa. I. Título.

CDD 651.3741

LUANA DA SILVA FREITAS

O SECRETÁRIO EXECUTIVO E A TOMADA DE DECISÕES NO SETOR PÚBLICO:
ESTUDO REALIZADO EM UMA ENTIDADE REPRESENTATIVA DE CLASSE DO
ESTADO DO CEARÁ

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. Joelma Soares da Silva.

Aprovada em: ____/_____/____.

BANCA EXAMINADORA

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

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

Prof^ª. Dra Elaine Freitas de Sousa
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

A minha família que sempre me apoiou.

Aos professores que tanto me ensinaram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado a vida e ter se feito tão presente e misericordioso. Obrigada por ter me permitido chegar até aqui.

A minha mãe, Maria de Lourdes, aquela que é minha base. Obrigada por todo amor e educação, por sempre acreditar em mim, por todo apoio durante essa caminhada e por nunca ter me deixado desistir.

Ao meu pai, Luiz Freitas, pelo amor e pela força que sempre me deu. Obrigada por me dar esperanças de que tudo daria certo e pelas palavras motivacionais sempre que desanimei.

Ao meu irmão, Luiz Henrique, obrigada por acreditar no meu potencial e pelo apoio durante todo esse tempo.

Aos meus avôs, Augusto, José e Creuza (*in memoriam*), que sempre foram referência de honestidade e caráter, os quais, infelizmente, não estarão presentes nesse momento. Obrigada por tanto.

Ao meu esposo, Gabriel Marcos, com quem amo compartilhar a vida. Obrigada pela paciência e compreensão, por me tranquilizar nos momentos de dificuldade e por não ter me deixado desistir.

Agradeço aos professores do Curso de Secretariado Executivo pelos ensinamentos, em especial a Prof^a Dra. Joelma Soares pela orientação, paciência e por ter me ajudado para chegar até aqui.

Ao servidor do curso, Edson Rodrigues, pela paciência e por todo apoio durante esse tempo.

Por fim, agradeço aos meus familiares, amigos e colegas de turma que fazem parte da minha vida e desta conquista.

“Saia da sua zona de conforto e comece a fazer muito mais do que é realmente necessário para levá-lo aonde você quer chegar”. Caio Carneiro.

RESUMO

O processo decisório é constante e de extrema importância no que diz respeito às organizações públicas. As escolhas tomadas ocasionam impactos que podem ser positivos ou negativos e os gestores respondem diretamente por elas, por isso, a importância de tomar decisões bem embasadas, para que não haja impactos drásticos na administração. É nesse cenário que inserem-se os secretários executivos, os quais atuam como assessores dos tomadores de decisões, auxiliando e facilitando as tarefas, por mais complexas que sejam. O presente trabalho objetiva analisar a influência da atuação do secretário executivo no processo de tomada de decisões em uma entidade representativa de classe e compreender a visão da organização acerca dessa atuação. Para a realização do trabalho, a metodologia utilizada é de natureza qualitativa e descritiva, com os sujeitos da pesquisa compostos por profissionais da entidade representativa de classe, sendo duas bacharelas em Secretariado Executivo, a conselheira presidente e a gerente administrativa. O instrumento de coleta de dados foi composto pelo roteiro de entrevista semiestruturada. O método de análise de discurso. Com os resultados, foi possível perceber que a atuação do profissional de secretariado executivo é de extrema importância para os gestores durante o processo decisório e que possuem influência durante a tomada de decisões na autarquia em questão.

Palavras-chave: Secretário Executivo. Tomada de Decisão. Entidade Representativa.

ABSTRACT

The decision-making process is constant and extremely important with regard to public organizations. The choices made cause impacts that can be positive or negative and managers are directly responsible for them, therefore, the importance of making well-informed decisions, so that there are no drastic impacts on management. It is in this scenario that executive secretaries are inserted, who act as advisors to decision makers, assisting and facilitating tasks, however complex they may be. The present work aims to analyze the influence of the performance of the executive secretary in the decision-making process in a representative class entity and to understand the organization's vision about this performance. In order to carry out the work, the methodology used is of a qualitative and descriptive nature, with the research subjects composed of professionals from the representative class entity, with two bachelors in Executive Secretariat, the president counselor and the administrative manager. The data collection instrument was composed of the semi-structured interview script. The speech analysis method. With the results, it was possible to realize that the performance of the executive secretarial professional is extremely important for managers during the decision-making process and that they have influence during decision-making in the local authority in question.

Keywords: Executive Secretary. Decision-making. Representative Entity.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Secretário executivo como tomador de decisões: O perfil atual do secretário executivo como tomador de decisões.....	12
2.1.1 Competências secretariais para tomada de decisões.....	15
2.2 Atuação do secretário executivo na autarquia pública.....	17
2.2.1 O processo decisório na autarquia pública.....	18
2.2.2 A participação do profissional secretário executivo no processo decisório na gestão pública.....	27
3 METODOLOGIA	29
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	31
4.1 Caracterização da Entidade representativa de Classe.....	31
4.2 Participação do secretário executivo no processo decisório.....	31
4.3 A participação do Secretário Executivo na tomada de decisão na visão da entidade representativa de classe.....	33
5 CONCLUSÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE A.....	41
APÊNDICE B.....	42
APÊNDICE C.....	43

INTRODUÇÃO

O cenário do mundo do trabalho transita por constantes transformações, forçando as organizações a terem rapidez e facilidade no processo de adaptação. Esse contexto globalizado abrange tanto o setor privado, como o público que deve se adequar à nova realidade de mercado, modernizando sua administração de forma que facilite o alcance do seu objetivo que é a prestação de serviços visando o bem comum (MEIRELLES, 2010).

Assim, é necessária uma adaptação das estruturas públicas para melhorar seu desempenho e proporcionar serviços mais eficientes e que atendam as reais demandas da sociedade. Nesse contexto, os profissionais, inclusive os secretários executivos, precisam manter-se atualizados, além de desenvolver habilidades e competências, o que é possibilitado pela formação acadêmica, que sejam capazes de suprir as necessidades das organizações atuais, para que possam contribuir de maneira satisfatória com o desenvolvimento do seu ambiente de trabalho.

A gestão das atividades das instituições públicas envolve constantes tomadas de decisões, dos processos mais simples aos mais complexos, o que pode causar impactos quase irrelevantes ou trazer mudanças significativas (MAXIMIANO, 2009; ROBBINS, 2009). Com isso, o secretário executivo, o qual atua como assessor dos tomadores de decisões conquistou mais notoriedade no seu campo de atuação, assim, com conhecimento amplo da organização em que trabalha e atuando como agente facilitador torna-se um mediador entre os que tomam decisões e os que as executam.

Com base no exposto, levanta-se a seguinte questão norteadora: como o secretário executivo contribui para a tomada de decisão em uma entidade representativa de classe? Considerando as atividades, competências e habilidades pertinentes à atuação do secretário executivo na esfera pública atual, o objetivo geral do presente trabalho é compreender a influência da atuação do secretário executivo no processo de tomada de decisões em uma entidade representativa de classe. Com isso, decorrem os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as competências do secretário executivo que auxiliam sua participação no processo de tomada de decisão em uma entidade representativa de classe.
2. Compreender como uma entidade representativa de classe entende a participação do secretário no processo decisório.
3. Analisar as contribuições do secretário executivo no processo decisório em uma entidade de classe.

O secretário executivo apresenta-se como gestor do conhecimento e da informação (NONATO JR., 2009). Assim, considerando a atuação do profissional diretamente ligada ao nível estratégico e a importância da tomada de decisão no contexto organizacional, se faz necessário evidenciar o papel do secretário executivo e o seu envolvimento no processo decisório, principalmente devido às novas tendências de mercado, as quais envolvem também o setor público.

Dessa forma, a pesquisa se justifica para o secretário executivo, pois visa investigar as competências e as habilidades necessárias para atuar de modo mais eficiente durante o processo decisório, em uma entidade pública. Bem como, é importante também para as organizações públicas, pois a compreensão do papel do secretário executivo na gestão pública possibilita a capacitação e o aperfeiçoamento desse profissional.

Quanto à estruturação, esse estudo divide-se em seis seções, a primeira é esta introdução, seguida do referencial teórico, no qual serão abordados conceitos e teorias que fundamentam a presente pesquisa, metodologia, onde será descrito os procedimentos metodológicos, análise dos dados, referências e por fim o apêndice.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados aspectos gerais acerca da atuação do secretário executivo tanto no processo decisório, quanto em uma entidade representativa de classe, de modo que seja possível compreender as contribuições do profissional para a tomada de decisões no que diz respeito à esfera pública.

2.1 Secretário executivo como tomador de decisões: O perfil atual do secretário executivo como tomador de decisões

A tomada de decisões é um tema abrangente e vem ganhando espaço no campo secretarial. O secretário executivo tem se adaptado ao mercado dinâmico que encontramos na atualidade, com o desenvolvimento e evolução da profissão, esse profissional passou a não mais executar somente atividades técnicas inerentes ao cargo. Hoje, encontram-se secretários executando e tendo influência nas mais diversas atividades de gestão e o processo decisório é uma delas. A partir disso, torna-se essencial o estudo a respeito do novo perfil que os secretários estão assumindo e as competências desenvolvidas que os auxiliam na atuação nesse contexto decisório.

Como o cenário mercadológico transita por constantes transformações, o mundo globalizado exige que os profissionais acompanhem as novas tendências de mercado que vão surgindo, por meio de adaptação e qualificação.

Antigamente, quando a profissão de secretariado começou a se destacar no Brasil, no mesmo período em que as multinacionais surgiram no país, em meados do século XX, era exigido das secretárias apenas atividades técnicas básicas, tais como: a estenografia, datilografia, arquivamento, atendimento telefônico, dentre outras (PORTELA e SCHUMACHER, 2006). No entanto, a atuação secretarial focalizava o desenvolvimento das técnicas secretariais, pois perante as exigências do mercado, esses profissionais passaram a buscar maior qualificação (NEIVA E D'ELIA, 2009).

Diante disso, as atividades do secretário executivo, inicialmente, eram voltadas principalmente para técnicas secretariais como datilografia, envio e recebimento de correspondências, provisão de material, coordenação de viagens, atendimento telefônico, agendamento de reuniões e manutenção de arquivos (DURANTE, 2012). No entanto, a profissão passou e ainda passa por muitas transformações, o que culminou na evolução gradativa do profissional, a qual conforme afirma Nonato Junior (2009), perpassou desde os povos escribas – que para muitos historiadores foram os primeiros secretários da humanidade

– até os secretários executivos de hoje, que assumiram novas competências e responsabilidades em diferentes contextos.

O secretário trabalha na condição de assessorar atividades, cabe-lhe preparar todas as condições possíveis para o bom uso e recursos informacionais que serão gerenciados pelo executivo. Assim, seu fluxo de gestão se caracteriza, sobretudo, pela abertura, introdução e planejamento dos vários processos de informação que serão encaminhados ao executivo (NONATO JR, 2009, p. 204-205).

O secretário executivo passou a dar suporte à gestão em atividades mais complexas, como a tomada de decisões, pois se tornou mais requisitado pelas instituições como um agente facilitador de processos, atuando junto ao executivo, segundo Santos e Moretto (2011, p.27).

Essa alteração do perfil do secretário executivo acompanhou as mudanças sociais e econômicas, que influenciaram nas suas responsabilidades segundo (SABINO; JÚNIOR, 2011). Diante de todo o avanço, o secretário executivo passou a atuar como assessor em diversas áreas, em parceria com a alta gestão das organizações, atuando de maneira estratégica na gestão das informações, auxiliando principalmente no processo da tomada de decisão, tornando-se um profissional diferenciado, por compor esse perfil multifuncional (DURANTE; FÁVERO, 2009).

Dentro desta realidade, é possível entender o profissional de Secretariado Executivo como coparticipante na gestão de processos e responsável por contribuir nas tomadas de decisões na organização. Devido ao perfil polivalente e multifuncional este profissional é capaz de ser flexível, atuante e mediador nas relações organizacionais, atuando como facilitador dos processos (MASCARENHAS; SEPULVEDA; D'ASSUMPCÃO 2011, p.190).

O secretário executivo, além de tomar decisões frequentemente no que diz respeito as suas responsabilidades, deve estar capacitado para exercer a assessoria com profissionalismo, pois ele é um facilitador do processo decisório para os gestores, os quais precisam de apoio para viabilizar o processo e o alcance de metas, conforme Bruno (2006, p.2).

Há muito tempo já se era discutido a respeito da atuação do Secretariado Executivo. De acordo com Teixeira, que em 1977 já escrevia a respeito da atuação dos assessores no processo decisório, um assessoramento adequado deve estar presente nas etapas de formulação mais detalhada do problema, estudo do problema, formulação das alternativas, redação dos documentos e acompanhamento da execução, conforme visto na figura abaixo:

Figura 01: Visão Esquemática do Papel da assessoria no processo decisório



Fonte: Teixeira (1977, p. 91)

Como visto com o esquema, o problema pode surgir de diversas circunstâncias e a etapa de formulação mais detalhada do problema é quando se inicia a atuação do assessor, pois o mesmo deve evidenciar a existência do problema formulado para o tomador de decisão, que após ser identificado deve-se iniciar a etapa de estudo.

De acordo com estudos de Nonato Junior (2009), o secretário executivo apresenta-se como gestor do conhecimento e da informação, possui várias competências, dentre elas facilidade de comunicar-se, domínio da escrita e leitura em outros idiomas, conhecimento em informática.

O secretário passou a ter mais autonomia na tomada de decisão, além disso, identificar e solucionar problemas se tornou parte da sua rotina. Para tanto, precisa desenvolver a capacidade de avaliar quais informações são importantes para o processo decisório, já que são necessárias informações diferenciadas para cada nível organizacional, conforme afirmam Mazulo e Liendo (2010). Ademais, de acordo com Durante (2012, p. 32), “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”. Logo, espera-se que o secretário desenvolva conhecimento a partir das informações que gerencia, a partir de conhecimentos adquiridos no contexto organizacional.

2.1.1 Competências secretariais para tomada de decisões

Com a transformação e o reconhecimento do papel do secretário executivo, esse profissional desenvolveu um conjunto de conhecimentos, os quais englobam as competências e habilidades desenvolvidas que o norteiam nas responsabilidades secretariais.

O conceito de competência vem sendo discutido desde 1973, por David McClelland, nos Estados Unidos (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008), que segundo Winter (1991) apud Lopes (2005), definiu competência como característica subjacente do indivíduo relacionado ao alto desempenho de uma tarefa em determinada situação.

Para Perrenoud (1999, p. 15), a competência é “a capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos (saberes, técnicas, saber fazer, atitudes, etc.) para solucionar com pertinência e eficácia uma determinada situação”, o que complementa o pensamento de Durand (1998) apud Brandão e Guimaraes (2001), quando afirma que o conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Logo, entende-se como a competência tornou-se uma qualidade bastante requisitada aos indivíduos nos processos de trabalho. Assim, o secretário executivo precisa se manter sempre bem informado e constantemente atualizado, além de aberto às mudanças as quais está sujeito no cenário organizacional.

A competência de uma secretária pode ser avaliada não somente por sua capacidade em lidar com papéis e objetos materiais, mas também por sua habilidade em lidar com pessoas. Portanto, inútil pensar em uma educação formal com término estabelecido. Não bastam cursos de segundo e terceiro graus para exercer com competência a função de secretária, que exige aprimoramento permanente. (MEDEIROS; HERNANDES, 2010, p.317).

No entendimento de Lima e Cantarotti (2010) as competências secretariais abrangem negociações, gerenciamento de informações, funções gerenciais como planejamento, organização, controle e direção, gestão secretarial e comunicação. Dessa forma, com a competência profissional, o assessoramento direto aos gestores organizacionais proporciona ao secretário executivo uma posição privilegiada para influenciar no processo decisório, afirma Bruno (2006, p. 53).

Diversas são as competências que fazem parte da atuação secretarial e o grau de necessidade delas está diretamente relacionado às funções e responsabilidades do profissional

segundo Durante (2012), sendo classificadas como Competências Humanas ou Comportamentais, as que são referentes à gestão e auxiliam melhor o secretário no processo de tomada de decisão.

Quando nos referimos ao conhecimento de técnicas, idiomas, cálculos matemáticos, informática, conhecimentos específicos, estamos pensando em competências técnicas. Já quando nos referimos a criatividade, flexibilidade, determinação, comprometimento, liderança, negociação, tomada de decisão, comunicação, etc., estamos nos referindo a competências comportamentais (FERREIRA; SILVA 2013, p. 06).

Independente de como se classifica, essa técnica está relacionada aos comportamentos humanos e a conduta do secretário executivo que precisa ter uma postura adequada para conviver na organização, e além de se tratar de conduta pessoal, está intimamente ligada à própria personalidade do profissional. Dentre as principais competências humanas, podem-se destacar a ética, as relações interpessoais e intrapessoais.

O secretário executivo ocupa uma posição de confiança e seu cargo exige uma postura ética, pois tem acesso constante a todo tipo de informações empresariais, incluindo sigilosas e por isso, o profissional deve ter sólidos princípios éticos para não cometer deslizes e manter discrição em suas atividades, conforme visto no próprio código de ética da categoria, em seu Capítulo VI, art. 6.o “A Secretária e o Secretário, no exercício de sua profissão, devem guardar absoluto sigilo sobre assuntos e documentos que lhe são confiados”.

No que diz respeito às relações interpessoais, Chiavenato (2010, p. 115) afirma que “As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos” e para isso, é imprescindível o desenvolvimento de habilidades que proporcionem uma boa relação interpessoal, pois “o desenvolvimento de competência interpessoal exige a aquisição e o aperfeiçoamento de certas habilidades de comunicação para facilidade de compreensão mútua” (MOSCOVICI, 2011, p. 102).

Já as relações intrapessoais, segundo Gardner Howard (2001), é a capacidade do ser humano de se autoconhecer e de reconhecer aptidões, necessidades, anseios e inteligência emocional. Essa competência garante uma postura adequada ao secretário executivo, devido a necessidade de convivência harmoniosa com a equipe de trabalho e com os clientes.

Com a ampliação da área de competência dos secretários executivos para as áreas gestão de informação, gestão de processos, gestão de recursos, gestão de relacionamentos e gestão de carreiras, segundo Mazulo e Silva (2010), houve conseqüentemente, a ampliação do escopo de atividades do profissional, o qual passou a assumir diferentes encargos. Para Barros, Braga e Silva (2011), as competências do secretário executivo estão relacionadas à

nova postura que esse profissional está assumindo nos últimos anos: empreendedorismo, tomadas de decisões, comunicação, trabalho em equipe, orientação para o cliente, inovação e criatividade, entre outras competências estão sendo inseridas na profissão de Secretariado Executivo.

2.2 Atuação do secretário executivo na autarquia pública

A Administração Pública é “a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve (DI PIETRO, 2017, p. 89), visando satisfazer o bem comum de indivíduos em uma coletividade. Podendo ainda, de acordo com Junquilha (2010), ser estruturada em:

a) Administração centralizada ou direta, que é quando a atividade administrativa é exercida pelo próprio Estado, por meio de entidades estatais como ministérios e secretarias;

b) Administração indireta, quando a administração é feita de forma indireta pelo Estado, por pessoas de direito público, através de entidades autárquicas, empresas públicas ou fundacionais, bem como por entidades de cooperação; e

c) As organizações não estatais, as quais prestam serviços de interesse público, porém não são privadas do Estado, exemplo disso são as Organizações Não Governamentais – ONGs.

Sendo assim, Meirelles (2003, p. 311) afirma que o serviço público “É todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado”.

O modelo administrativo público, foi e ainda é bastante burocrático, no entanto, ao longo dos anos surgiu a necessidade de modernização da gestão, haja vista as mudanças no cenário mercadológico, as quais afetam também o setor público. Conforme afirma Guimarães (2000, p. 127), “no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”. Tal afirmação reforça o pensamento de Paula (2005), quando afirma que:

Nas últimas décadas, os brasileiros estiveram engajados no processo de redemocratização do país, buscando reformar o Estado e construir um modelo de gestão pública capaz de torná-lo mais aberto às necessidades dos cidadãos brasileiros, mais voltado para o interesse público e mais eficiente na coordenação da economia e dos serviços públicos (PAULA, 2005).

Diante disso, os órgãos públicos buscam cada vez mais por profissionais qualificados que remodelam seus perfis e buscam se atualizar para acompanhar as constantes

mudanças do cenário globalizado atual de acordo com Oliveira e Lohmann (2010, p.134), de forma que contribuam com o desenvolvimento das atividades administrativas e burocráticas de maneira eficaz.

Quanto a isso, Ferreira e Silva (2008, p.89), afirmam que a presença do secretário executivo vem se destacando nas diferentes áreas de atuação, inclusive no âmbito da gestão pública. Dessa forma, conseguem atender essas demandas do serviço público, de acordo com Oliveira e Lohmann (2010, p.134):

O profissional de secretariado executivo está preparado para gerenciá-las com boa qualidade, possuindo a capacidade de avaliar, traçar estratégias e buscar soluções para resolver problemas. Sendo assim, em sua formação desenvolve ainda características próprias da profissão, como discricção, bom senso, inteligência emocional, criatividade, renovação de tecnologias, controle do fluxo de informações e conhecimentos gerais da área de atuação.

No que diz respeito à entidade pública, a qual precisa de concurso público para se tornar um servidor, o cargo da atual secretaria executiva é comissionado. O plenário da instituição é composto por dezoito conselheiros, dentre eles a presidente e sua vice e tem como público alvo profissionais da saúde do Ceará. O papel da secretária executiva é de suma importância na instituição, facilitando processos e assessorando eficientemente os membros da diretoria.

2.2.1 O processo decisório na autarquia pública

O Processo decisório é a sequência de etapas que leva direta ou indiretamente a uma escolha. Segundo Maximiano (2009), tomar decisão é de uma forma geral, escolher entre alternativas ou possibilidades capazes de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade. O autor ainda afirma que a tomada de decisões objetiva “procurar o maior número possível de oportunidades para criar decisões programadas, pois, a partir do momento que se toma uma decisão a qual soluciona um problema, ela passa a ser adotada, se o problema tornar-se reincidente”. Destaca-se ainda que para o autor:

O processo de tomar decisão começa com uma situação de frustração, interesse, desafio, curiosidade ou irritação. Há um objetivo a ser atingido e apresenta-se um obstáculo, ou acontece uma condição que se deve corrigir, ou está ocorrendo um fato que exige algum tipo de ação, ou apresenta-se uma oportunidade que pode ser aproveitada (MAXIMIANO, 2009, P. 58).

De acordo com Bruno (2006, p. 54), “o ato de decidir encontra-se intrínseco na natureza humana”; não é a toa que em sua rotina, o homem precisa tomar diversas decisões que podem causar diferentes impactos. Este processo pode ser desenvolvido de forma simples

ou mais complexa, dependendo do grau de importância do objetivo a ser alcançado, e por isso é necessário analisar todas as possibilidades de escolha e possíveis resultados.

Conforme afirma Maximiano (2009, p. 107), “todos os processos da administração (planejamento, organização, controle) são processos de tomar decisões”, assim, nota-se a importância desse processo nas instituições privadas e públicas. Tal percepção é enfatizada por Robbins (2009) ao afirmar que os indivíduos tomam decisões regularmente, sem nem tomar conhecimento muitas vezes, do nível estratégico ao operacional.

Para Robbins (2010, p.167) “A tomada de decisão ocorre em reação a um problema. Um problema existe quando se verifica uma discrepância entre o estado atual das coisas e seu estado desejável”. Para Chiavenato (2003, p.348) toda decisão envolve seis elementos:

1. O tomador de decisão: a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação;
2. Os objetivos: são o que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações;
3. As preferências: são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha;
4. A estratégia: é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos dependendo dos recursos que pode dispor;
5. A situação: são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha;
6. O resultado: é a consequência ou resultado de uma estratégia.

O processo decisório deve ser visto como um processo fundamental dentro dos órgãos, por ter influência direta em seus resultados. Maximiano (2009) defende o estudo da tomada de decisões como maneira de ajudar a compreender essa atividade gerencial e a desenvolver habilidades administradoras, para que não haja problemas maiores causados por uma decisão tomada a partir de um processo decisório equivocado.

Tomar boas decisões nos negócios é mais complexo e difícil do que a maioria das pessoas imagina. [...] metade das decisões tomadas nas organizações falham. A razão típica é que os gerentes empregam táticas pouco produtivas de tomada de decisão, tais como atalhos quando pressionados pelo fator tempo (DUBRIN, 2008, p. 82).

O processo de decisão pode ser desenvolvido com a ajuda de recursos que facilitem o alcance de seus objetivos. Para Gomes (2007, p. 5), existem doze etapas necessárias para uma boa tomada de decisão, as quais são apresentadas em seu livro Teoria das Decisões. O autor agrupa tais etapas em três categorias: 1) estruturação do problema, que

abrange 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 a seguir.

Quadro 01: Etapas para um bom processo de tomada de decisões

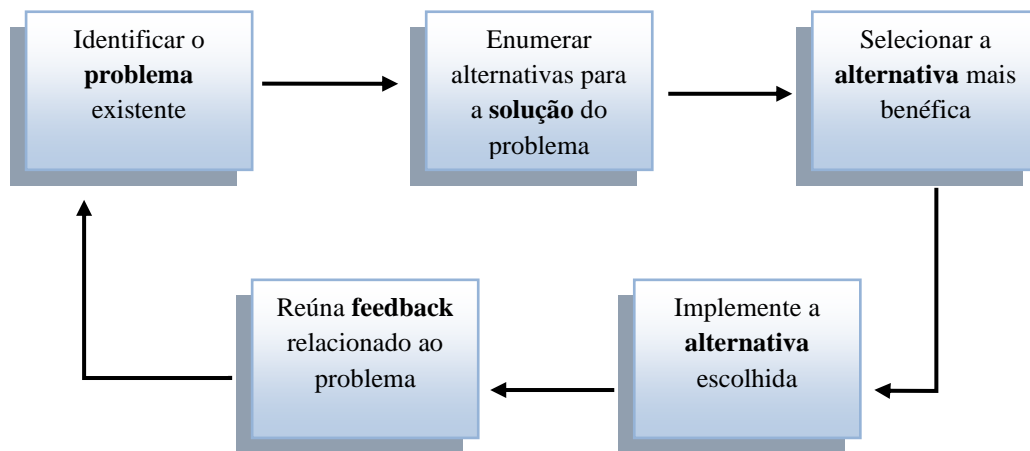
CATEGORIAS	ETAPAS
Estruturação do problema	1. Ter certeza de que está tentando resolver o problema verdadeiro que se tem à nossa frente;
	1. Pensar suficientemente sobre o problema, procurando manter distanciamento de eventuais envolvimentos emocionais, jamais tendo como verdade a opinião alheia e evitando as chamadas armadilhas psicológicas;
	2. Obter todas as informações relevantes;
	3. Identificar de forma clara o que efetivamente importa;
	4. Considerar explicitamente os comprometimentos de natureza moral e ética;
	5. Gerar o conjunto mais amplo possível de alternativas viáveis;
	6. Listar os objetivos da tomada de decisão, tanto quantitativos, de menor custo, como qualitativos, de ponto de vista estético;
	7. Para cada um dos objetivos listados, explicitar os critérios de decisão;
Análise da decisão	8. Explicitar as conseqüências de cada alternativa com relação a cada um dos critérios da decisão, junto com uma estimativa de probabilidade de que cada uma dessas conseqüências, de fato, se materialize;
	9. 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;
Síntese da decisão	10. Efetuar a crítica dos resultados obtidos nesta décima etapa, tentando se colocar tanto na posição de quem tomará a decisão como naquela de quem viverá as conseqüências diretas ou indiretas da decisão;
	11. 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: Adaptado de Gomes (2007)

Certo (2005), Maximiano (2009), Chiavenato (2010) e Robbins (2010) ressaltam que esse processo é complexo e passível de erros, pois é afetado por características individuais e percepção do decisor, dependendo da circunstância em que está envolvido e da maneira como compreende a situação. No intuito de minimizar os erros e chegar a um melhor resultado, os autores sugerem algumas etapas a serem seguidas:

1. Identificar um problema existente;
2. Enumerar alternativas possíveis para a solução do problema;
3. Selecionar a mais benéfica das alternativas;
4. Implementar a alternativa escolhida;
5. Reunir *feedback* para descobrir se a alternativa implementada está solucionando o problema identificado.

Figura 02: Modelo do processo decisório



Fonte: Adaptado de Certo (2005, p. 123)

É necessário seguir uma sequência lógica para o bom entendimento do problema a ser resolvido, passando assim por todas as etapas, desde seu diagnóstico até sua possível solução, identificando seus métodos para uma melhor e maior estruturação. Entretanto, o processo decisório não garante que a decisão escolhida seja perfeita, pois é uma atividade realizada por humanos, ou seja, passível de erros, mas “o papel das técnicas é estruturar o processo decisório, ajudando os gerentes a eliminar a improvisação e aumentar o grau de certeza na tomada de decisões” (MAXIMIANO, 2009, p. 109).

As decisões podem ser classificadas em programadas e não programadas, segundo os autores como Chiavenato (2003) e DuBrin (2008), Maximiano (2009).

As decisões programadas são caracterizadas por problemas familiares, rotineiros e repetitivos e, por se tratarem de problemas já enfrentados pela organização, se prestam os mesmos procedimentos, pois já se sabe como agir sempre que acontecer. Maximiano (2009, p.108) afirma que “Não é necessário, nesses casos, fazer diagnóstico, criar alternativas e escolher um curso de ação original”. Ainda segundo o autor, essas decisões economizam

tempo e energia, evitando que os gerentes se desgastem na procura de soluções para problemas que já foram resolvidos antes.

Em contrapartida, as decisões não programadas, segundo Maximiano (2000, p. 143), são problemas não familiares para as organizações e, pela falta de experiência, não podem ser resolvidos por meio de decisões já programadas. Ainda de acordo com o esse tipo de problema depende, em grande parte, de habilidades e processos sistemáticos de análise e resolução de problemas, pois é necessário desenvolver soluções sob medidas e analisá-las separadamente.

Chiavenato (2003, p.445) afirma que “Esses dois tipos não são mutuamente exclusivos, mas representam dois pontos extremos entre os quais existe uma gama contínua de decisões intermediárias”. O quadro abaixo mostra características desses dois tipos de decisões evidenciadas pelo autor:

Quadro 02: Características das decisões programadas e não programadas

DECISÕES PROGRAMADAS	DECISÕES NÃO-PROGRAMADAS
Dados adequados Dados repetitivos Condições estatísticas Certeza Previsibilidade Rotina	Dados inadequados Dados únicos Condições dinâmicas Incerteza Imprevisibilidade Inovação

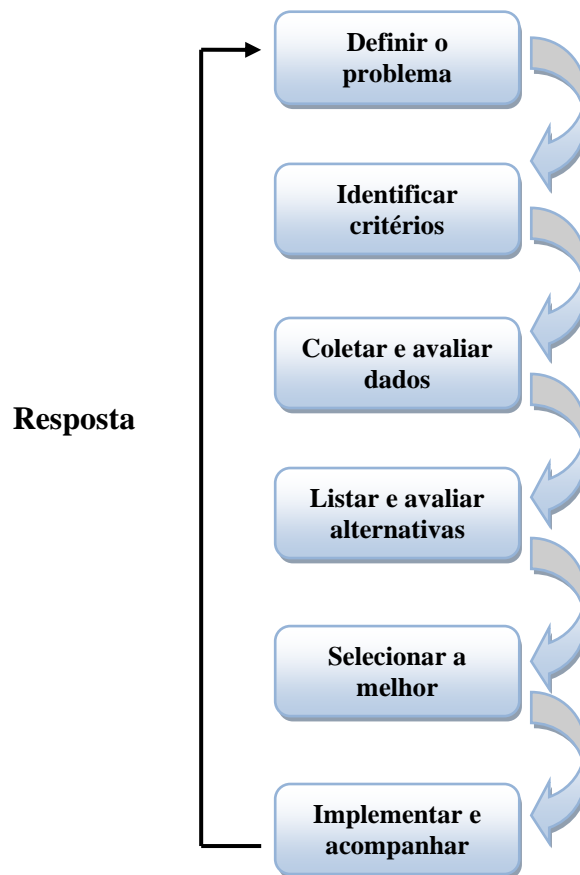
Fonte: Adaptado de Maximiano (2000, p. 142).

No processo decisório há ainda modelos que objetivam auxiliar os indivíduos a tomarem a melhor decisão, sendo eles:

a) Modelo de Tomada de Decisão Racional

Nesse modelo toda decisão deve ser tomada racionalmente, com base em informações completas sobre os objetivos da empresa, alternativas plausíveis, prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização. Segundo Robbins (2010, p. 168), o modelo de tomada de decisão racional tem como pressuposto que o decisor tem todas as informações disponíveis e que com o uso delas é capaz de identificar, de maneira imparcial, a opção que melhor se adequa a resolução de determinado problema.

O modelo de decisão racional se inicia com a definição do problema e segue até a avaliação dos resultados, que podem ter como respostas novos problemas a serem solucionados (HITT; MILLER; COLLELA, 2007, p. 288), conforme a figura 03 abaixo:

Figura 03: Processo de Tomada de Decisão racional

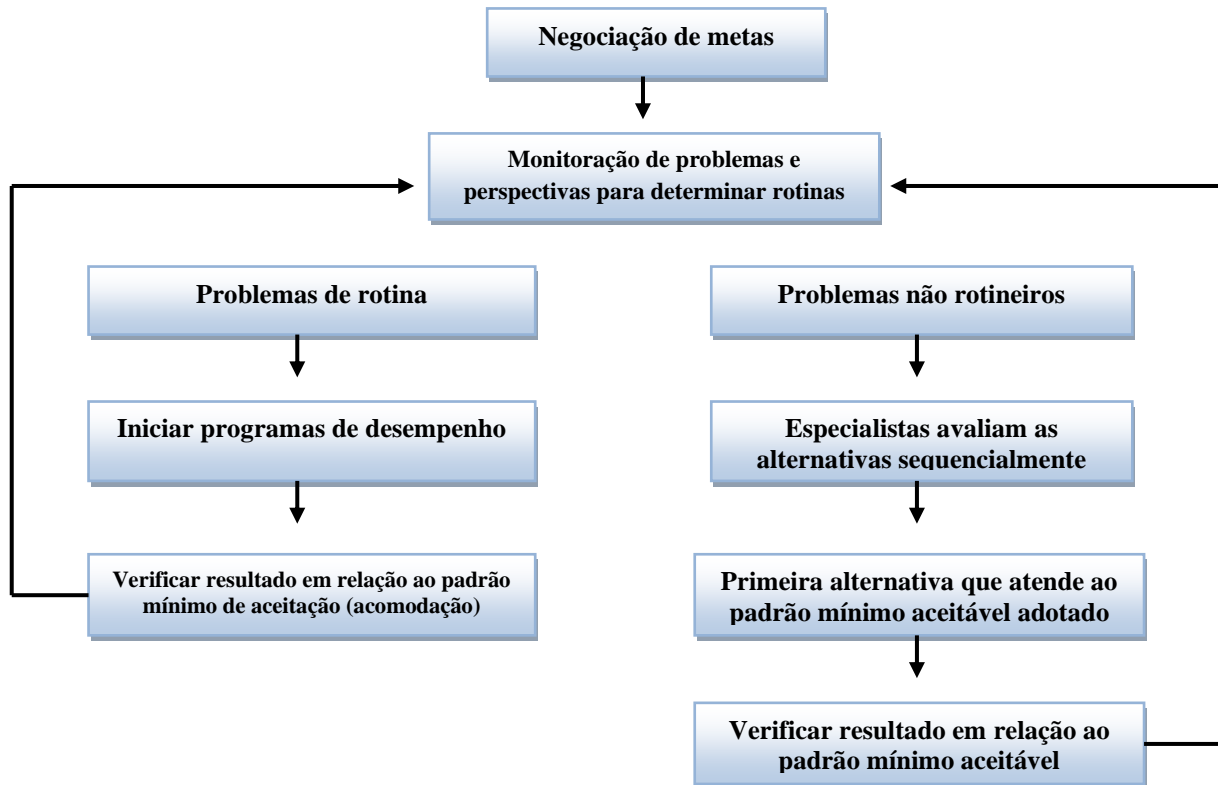
Fonte: Hitt, Miller e Collela (2007, p. 288)

b) Modelo de Tomada de Decisão Gerencial ou Comportamental

Desenvolvido por Herbert Simon, este modelo é caracterizado pela tomada de decisão mais adequada e baseada no comportamento dos indivíduos dentro das organizações; o qual se tornou o modelo alternativo mais difundido diante das limitações do modelo de decisão racional. De forma ampla, nesse modelo, o comportamento dos indivíduos na organização é muito acentuado e abrangente; em consequência, os gestores procuram prevê-lo, nas decisões, para evitar situações desagradáveis no seu contexto (MORTIZ; PEREIRA; PREVÉ, 2010, p.86).

De acordo com Simon (1958, apud WAGNER; HOLLENBECK, 2012), o modelo gerencial divide os problemas baseado na classificação de decisões programadas e não programadas, conforme observado na Figura 04 a seguir. Além disso, o modelo sugere que as organizações busquem soluções satisfatórias, em detrimento da busca por soluções ótimas, assumindo “que o problema possui mais de uma solução potencial, a escolha satisfatória será a primeira alternativa aceitável que o decisor encontrar” (ROBBINS, 2009, p. 89).

Figura 04: Modelo de tomada de decisão Gerencial



Fonte: Wagner e Hollenbeck (2012, p. 109)

Dubrin (2008) critica o fato desse modelo considerar que os tomadores de decisões não possuem tempo nem recursos para esperar pela solução ótima, contentando-se com soluções satisfatórias. Para o autor, aceitar a primeira solução satisfatória poderá apenas adiar a necessidade real do problema, sendo necessário tomar uma nova.

c) Tomada de Decisões em grupo versus individual

Outra forma de classificação das decisões é referente ao grau de participação das pessoas, algumas decisões são individuais e outras são coletivas, depende muito da natureza do problema (Maximiano 2000 p. 145). O autor ainda afirma que esse tipo de decisão se subdivide em dois grupos: 1. As unilaterais, que é quando o gerente decide sem consultar terceiros; e 2. As consultivas, quando há consulta a outras pessoas ou grupos.

Segundo Jung (1996, *apud* HITT; MILLER; COLELLA, 2007) a tomada de decisões individual é caracterizada pela influência das características pessoais na coleta de informações para o processo decisório e no julgamento das alternativas. Para os autores existem dois tipos predominantes pelos quais os indivíduos obtêm informações: a sensação,

que visa à coleta de informações concretas, com foco no raciocínio prático e realista; e a intuição, que reúne as informações abstratas e exemplos figurativos, com ênfase na imaginação e nas possibilidades.

A tomada de decisão intuitiva é um processo inconsciente gerado pelas experiências vividas. Ela não acontece como uma alternativa ao método racional; na verdade, são complementares. [...] O resultado é que o tomador de decisões intuitivo consegue tomar decisões rápidas com base no que parece ser um volume limitado de informações (ROBBINS 2009, p. 92).

Robbins (2009) faz uma diferente abordagem sobre os estilos de tomada de decisão individual, dividindo em três:

1. Estilo diretivo: as pessoas são eficientes e lógicas, tomam decisões em curto prazo, buscam por racionalidade e diminuição da ambiguidade. No entanto, isso resulta em decisões tomadas com poucas informações e com poucas alternativas avaliadas;
2. Estilo analítico: Tem uma maior tolerância à ambiguidade, é mais cuidadoso e consegue se adaptar a novas situações, utilizando mais informações e considerando mais alternativas;
3. Estilo conceitual: Tem uma visão bem ampla da situação, considera muitas alternativas, não se preocupa em tomar decisões rápidas, conseqüentemente, tem maior habilidade em encontrar soluções criativas.

No que diz respeito às decisões em grupo, Maximiano (2009) afirma ter uma certa superioridade em relação ao processo decisório individual, pois as decisões coletivas surgiram desde a criação das primeiras organizações. Em concordância com esse pensamento, Dubrin (2008, p. 248) afirma que “em geral, o processo de tomada de decisões em grupo provou ser superior ao individual”.

Considerando a eficiência e a eficácia, a comparação entre os grupos e os indivíduos vai depender de como se define a eficácia, pois os grupos geram um maior número de alternativas, com mais criatividade e cautela, porém os indivíduos conseguem economizar recursos, especialmente o tempo, sendo mais rápidos para tomar uma decisão (ROBBINS, 2010).

As organizações vêm utilizando amplamente as tomadas de decisões em grupo, no entanto é preciso analisar se isso gera escolhas melhores do que as individuais. Robbins (2010, p. 280) destaca pontos fortes e pontos fracos do processo decisório coletivo, os quais são elencados no Quadro 03 a seguir:

Quadro 03: Pontos fortes e fracos das tomadas de decisões coletivas

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
1. Os grupos geram informações e conhecimentos mais abrangentes por agregar recursos de diversos indivíduos;	1. Consomem muito tempo, pois demoram muito mais para chegar a uma solução;
2. Há uma maior diversidade de pontos de vistas, possibilitando um maior número de alternativas a serem consideradas;	2. Há muita pressão para a conformidade, pois a necessidade de aceitação dos membros pode sufocar um desacordo explícito;
3. Aumento da aceitação de uma solução, pois os membros do grupo tendem a apoiar uma solução escolhida e a estimular os demais a fazerem o mesmo.	3. Discussões dominadas por apenas um indivíduo ou pequeno subgrupo, caso a coalizão dominante por composto por membros de capacitação baixa ou média;
	4. As decisões em grupo sofrem ambiguidade da responsabilidade, pois a responsabilidade por determinada decisão de um membro é diluída entre os demais.

Fonte: Adaptado de Robbins (2009, p. 199)

Dessa forma, para tomar decisões em grupo é necessário definir regras para que o grupo trabalhe de forma eficiente (MAXIMIANO, 2009). Logo, “A primeira decisão que um grupo deve tomar, portanto, é decidir como decidir” (MAXIMIANO, 2009, p. 233).

Robbins (2010) ainda fala a respeito de técnicas que auxiliam a reduzir aspectos disfuncionais nas tomadas de decisões coletivas; a mais utilizada é o *Brainstorming*, traduzindo ao pé da letra significa tempestade de ideias e, segundo Miller e Colella (2007, p. 300) “Brainstorming (tempestade de ideias): processo por meio do qual um grande número de ideias é gerado, enquanto a avaliação das ideias fica suspensa”. A respeito disso, Robbins ainda explica que:

Em uma típica sessão de brainstorming [...] o líder coloca o problema de maneira clara para que todos os participantes possam compreendê-lo. Os participantes, então, começam a gerar o maior número possível de alternativas, dentro de um limite de tempo. Não é permitida nenhuma crítica às ideias e todas elas são registradas para posterior discussão e análise (ROBBINS 2010, P. 284).

Os processos decisórios coletivos são bastante eficazes, porém deve-se analisar sua real necessidade, além de ser preciso definir estrategicamente quais decisões serão em grupo e quais as técnicas serão utilizadas para manter as ações com foco nos objetivos da decisão.

Tomar decisões faz parte da rotina tanto das gestões privadas quanto públicas. No que se refere às instituições públicas, essas possuem uma estrutura mais rígida e estão sujeitas a legislações e normas, isso exige do gestor sensibilidade e obediência a elas. No entanto, para

a modernização da administração pública é necessário que o gestor não só se limite somente a legislação pública, mas também tome decisões embasadas em informações seguras, o que é proporcionado pela experiência dos tomadores de decisão, (SILVA, 2013).

Pesquisadores como Pacheco e Mattos (2014), em seus estudos constatam que o excesso de burocracia, representado pelas normas e procedimentos nos processos decisórios da Administração pública causam a morosidade encontrada em seus procedimentos. De acordo com Silva (2013) há pelo menos três componentes no processo decisório que se aplicam à Administração Pública, conforme abaixo:

Quadro 04 - Três componentes do processo decisório na Administração Pública

TECNOLOGIA	REGRAS E NORMAS	ESTILO DECISÓRIO
Verificar o uso ou a ausência do uso de tecnologia de informação e/ou ferramentas de apoio à decisão por parte do Gestor Público	Identificar os limites impostos à decisão do Gestor Público por Leis e Normas	Apurar se a Decisão se deu de forma Autocrática (Gestor Público decide sozinho) ou democrática (Gestor Público pede a opinião da equipe)

Fonte: Adaptado de Silva (2013, p. 53).

Para a autora, o uso da tecnologia é importante para que haja a modernização da estrutura administrativa com o uso de sistemas de informações (SI), com o intuito de reduzir riscos e incertezas na tomada de decisões. Paludo (2017) afirma que os SI's, atualmente aperfeiçoam os processos organizacionais internos e apoiam a gestão no planejamento estratégico e nas decisões.

As regras e normas são pelo fato da estrutura rígida da administração pública e o estilo decisório diz respeito aos padrões habituais aos quais os gestores tendem a recorrer quando enfrentam uma situação de decisão por um problema já existente ou que surge ao longo da gestão (SILVA, 2013).

2.2.2 A participação do secretário executivo no processo decisório na gestão pública

O Secretário Executivo atua como assessor em diversas áreas, em parceria com a alta gestão das instituições, atuando de maneira estratégica na gestão das informações, auxiliando principalmente no processo da tomada de decisão, tornando-se um profissional diferenciado, por compor esse perfil multifuncional (Durante & Fávero, 2009). Isso lhe garante uma posição muito importante nas entidades, pois o secretário executivo é um

facilitador da rotina do executivo com o qual trabalha, ele também gerencia sua própria rotina e toma decisões nas suas atividades diárias (MAZULO; LIENDO, 2010).

Com as mudanças ocorridas no perfil do profissional, o secretário passou a ter mais autonomia na tomada de decisão, identificar e solucionar problemas passou a fazer parte da sua rotina. Igualmente, o trabalho com a informação (pesquisa, coleta, análise, filtragem e disponibilização), que fundamenta a tomada de decisão, é cada vez mais requisitado nas organizações (DURANTE, 2012).

Nas entidades públicas, a assessoria facilita a tomada de decisão dos gestores, por meio de pesquisas, investigações e coleta de informações (KWASNICKA, 1995, apud OLIVEIRA, 2011, p. 59). Segundo Bruno (2006) O secretário executivo funciona como gerenciador de informações, pois tem acesso a informações sigilosas, estruturadas e não estruturadas e é necessário que esse profissional analisa criteriosamente e filtre as informações relevantes, considerando a complexidade do processo e como isso irá influenciar na tomada de decisões, já que “[...] altos escalões de uma empresa necessitam de informações qualitativas, com algum valor agregado, enquanto nos escalões mais baixos a necessidade é de informações qualitativas” (MORESI, 2000, apud RICCORDI, 2009, p. 24).

3 METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se abordagem qualitativa, pois foi trabalhada a descrição de um contexto da realidade, mostrando com clareza, de acordo, com o ponto de vista dos servidores da entidade pública estudada, sobre o processo da tomada de decisão e a influência do secretário executivo. Segundo Minayo (2002, p.21), essa abordagem lida com uma realidade não quantificada, ou seja, “ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”.

Em relação aos objetivos da pesquisa, esta se caracteriza como descritiva. Considerando que “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.” (VERGARA, 2013, p. 42).

O *locus* desse estudo foi constituído por uma entidade pública representativa de classe do estado do Ceará que possui em seu quadro de funcionários secretários executivos formados e atuando na área. A amostra foi definida por elementos acessíveis que representam o *locus* do estudo (GIL 2008, p. 95).

Com relação à coleta de dados, foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada onde existe um conjunto de questões previamente definidas, mas o entrevistador não fica restrito a elas, dando ao entrevistado liberdade para discorrer sobre o tema proposto e conduzir a conversa, de acordo com Minayo (2001, p. 64). A autora ainda explica que a entrevista é “acima de tudo uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador” e objetiva obter informações oportunas para o objeto de pesquisa do entrevistador.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, em três dias, entre turnos da manhã e da tarde, na entidade representativa de classe, seguindo um roteiro semiestruturado, que para Manzini (1990, p. 154), tem foco em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. Trata-se de um diálogo assimétrico, no qual se faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde fornecendo as informações de que se precisa, conforme Vergara (2013. p. 52).

A pesquisa contou com dois roteiros de entrevistas, um destinado às profissionais de Secretariado Executivo, contendo doze questões abertas que proporcionou a origem de novos questionamentos; e outro destinado à Conselheira Presidente e à Gerente

Administrativa, contendo sete questões, o qual também pôde originar novos questionamentos. Esses roteiros contam com questões referentes ao assunto abordado que buscam atingir os objetivos específicos deste estudo.

Os sujeitos da pesquisa foram compostos pela secretária executiva, formada na área e atuante por dez anos na entidade, atualmente no setor da secretaria, pela conselheira que compõe a diretoria executiva da instituição, a qual está na gestão há quatro anos, foi entrevistada também a funcionária terceirizada lotada no setor da gerência administrativa, a qual também é formada em secretariado executivo e assessora a gerente administrativa da instituição que também foi entrevistada. A esfera pública foi escolhida para que pudessemos entender a atuação e influência do secretário diante da burocratização e hierarquia encontrada no setor público.

Os dados foram apresentados por meio de transcrição de trechos das entrevistas semiestruturadas realizadas com os sujeitos da pesquisa, relacionando com o tema, por meio da técnica de análise de discurso, que segundo Vergara (2010) oferece ao leitor o objetivo de uma pesquisa que não descarta o conteúdo, ou seja, o que está sendo argumentado sobre um determinado tema vai além do que aquilo que é dito ou escrito. Através disso, permitem-se diferentes abordagens que exigem do pesquisador sensibilidade para a captação e interpretação de subjetividades implícitas em um discurso do que ou quem é pesquisado e analisado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Caracterização da Entidade representativa de Classe

A entidade escolhida é uma autarquia pública regional com sede em Fortaleza/CE e possui três subseções em cidades interioranas, tendo jurisdição em todo o estado do Ceará. A instituição é parte integrante de uma entidade federal localizada em Brasília/DF, vinculada ao Ministério do Trabalho e Previdência Social e se trata de um órgão disciplinador e fiscalizador de determinada classe profissional.

A instituição é responsável pelo efetivo atendimento dos seus objetivos legais e da classe a qual representa, tem por finalidade a normatividade, disciplina e fiscalização do exercício da classe profissional. Além disso, sua estrutura de gestão é composta

conforme abaixo:

I – Plenário, órgão deliberativo;

II – Diretoria, órgão executivo.

O plenário é composto por conselheiros efetivos e suplentes, eleitos mediante voto pessoal e secreto e obrigatório por profissionais da categoria representada, com o mandato honorífico e com duração de três anos, sendo possível uma reeleição consecutiva.

Já a Diretoria é responsável pelos serviços e atividades administrativas e de apoio, necessárias ao funcionamento do órgão, pela conservação e guarda do patrimônio. É composta por três membros, sendo os cargos de Presidente, Secretário e Tesoureiro, eleitos pelo Plenário dentre seus conselheiros efetivos. Deve se reunir mensalmente, por convocação da presidência ou por solicitação escrita da maioria simples de seus componentes, conforme descrito no regimento interno da entidade.

4.2. Participação do secretário executivo no processo decisório

A primeira parte da entrevista objetivou identificar a participação do secretário executivo durante o processo decisório na autarquia estudada, bem como as contribuições e as competências que o auxiliam durante o processo. Para o alcance, foram entrevistadas as duas funcionárias bacharelas em Secretariado Executivo e atuantes na área, a assessora da presidência (Secretária 01) e a assessora da gerência administrativa (Secretária 02).

No primeiro momento, identificou-se que o secretário executivo influencia parcialmente na tomada de decisões, possuindo poder decisório no que diz respeito as suas rotinas de trabalho, até mesmo para a Secretária 01, que assessora a diretoria e o conselho, participa das reuniões de diretoria e de plenário. Nas palavras da mesma “Costumo tomar

decisões em situações corriqueiras do dia a dia, nas questões mais administrativas, de pessoal, organização, nas decisões mais internas (Secretária 01).

A Secretária 02 afirma ter poder de decidir em questões mais simples, com o intuito de não deixar acumular tarefas, de acordo com a entrevistada “eu preciso caminhar com as coisas para quando ela voltar não ter cinquenta mil problemas que poderiam ter sido resolvidos de forma simples”, pois como sua gerente participa de muitas reuniões e costuma estar ocupada, esperar por ela para decidir sobre eventuais problemas que surgem faria com que as atividades acumulassem.

No que diz respeito à participação na tomada de decisões, a Secretária 01 afirma participar do processo a nível da alta gestão ao colher informações, filtrar e encontrar opções para levar à presidência. O que confirma o pensamento de Durante & Fávero (2009), quando afirmam que por atuar em parceria com a alta gestão, atuando de maneira estratégica na gestão de informações, auxiliando no processo decisório, o secretário executivo torna-se um profissional diferenciado, por compor esse perfil multifuncional.

Quanto à influência das profissionais, a Secretária 02 informa não ser consultada durante o processo decisório diretamente, mas em conversas com sua gerente dá sugestões sobre determinadas decisões referentes ao seu setor. Já a Secretária 01, afirma ser consultada constantemente, principalmente pela experiência que possui na entidade, além do conhecimento a respeito das leis e regimentos da instituição. No entanto, em reuniões de Plenário, quando a secretária sugere algo, não costuma ser documentado, pois de acordo com a mesma “quem tem fala oficial são os conselheiros que compõem o Plenário, que tem a palavra facultada, cedida ou não pela presidente, que é quem recebe os questionamentos diretamente, e para mim, de forma mais informal, então não é constado em ata”.

Ao ser questionada sobre as competências que consideram importantes para auxiliar o secretário executivo, a Secretária 01 acredita ser o conhecimento a respeito da empresa em que trabalha, além de ter uma boa comunicação e bom relacionamento interpessoal, pois nas palavras da entrevistada “em uma deliberação de decisões, às vezes, tem vários pontos de vista divergentes e tem-se que chegar ao melhor resultado”. Tal afirmação vai ao encontro do pensamento de Medeiros e Hernandes (2010, p.317) quando afirmam que “a competência de uma secretária pode ser avaliada não somente por sua capacidade em lidar com papéis e objetos materiais, mas também por sua habilidade em lidar com pessoas”.

Para a Secretária 02, a principal competência é a proatividade, para buscar entender e aprender a respeito dos procedimentos da entidade pública, pois isso contribui no desenvolvimento de suas atividades. É de extrema importância que o secretário executivo seja

capacitado para exercer a assessoria com profissionalismo, pois ele é um facilitador do processo decisório para os gestores, os quais precisam de apoio para viabilizar o processo e o alcance de metas (BRUNO 2006, p.2).

Tais informações reforçam o pensamento de Lima e Cantarotti (2010), quando afirmam que as competências secretariais abrangem gerenciamento de informações, gestão secretarial e comunicação. Além de garantir uma posição privilegiada para influenciar no processo decisório (BRUNO 2006, p.53).

As profissionais costumam conseguir identificar quando há problemas que precisam ser levados aos seus gestores. No caso da Secretária 01, a mesma se norteia pelo regimento interno da entidade que especifica as atribuições de cada um, levando-os a alta gestão, com pelo menos duas opções de solução. Tal afirmação reforça o pensamento de Oliveira e Lohmann (2010, p.134), de que o secretário executivo consegue atender as demandas do serviço público, pois “está preparado para gerenciá-las com boa qualidade, possuindo a capacidade de avaliar, traçar estratégias e buscar soluções para resolver problemas”.

Já a Secretária 02, identifica problemas através da observação, de pessoal e das atividades que estão sendo desempenhadas e na comunicação com os demais setores da instituição, levando os problemas diretamente a sua gestora, que é quem analisa e decide se leva ou não à diretoria, principalmente quando se trata de demissão de funcionário ou contratação de determinado serviço. As estratégias utilizadas enquadram-se nas relações interpessoais, pois as interações com outras pessoas, conforme Chiavenato (2010, p. 115), proporciona o alcance dos seus objetivos, já que as pessoas não atuam isoladamente.

Ao tomar decisões, as profissionais consideram ser mais importante avaliar os riscos e as consequências que aquela decisão acarretará. E participam das ações de acompanhamento através da fiscalização, cobrança de execução, coleta de informações dos resultados, o que segundo Teixeira (1977), faz parte de um assessoramento adequado. Ademais, de acordo com a Secretária 01, sempre redige documentos para oficializar as decisões tomadas, como “atas, portarias, decisões, normativas e ofícios”.

4.3 A participação do Secretário Executivo na tomada de decisão na visão da entidade representativa de classe

A segunda parte da entrevista buscava identificar como uma entidade representativa de classe entende a participação do secretário executivo no processo decisório.

Nessa etapa, foram realizadas entrevistas com a conselheira presidente (Gestora 01) e a gerente administrativa (Gestora 02) da entidade em estudo.

Inicialmente buscou-se compreender o entendimento dos gestores a respeito do processo de tomada de decisão. Para a Gestora 02, é quando se avalia o que é melhor para a instituição, em suas palavras “temos que avaliar o que é melhor para a saúde da empresa e dos nossos funcionários”. Nesse ponto, percebem-se as preferências da entrevistada durante o processo decisório, que é um dos elementos defendido por Chiaventato (2003, p.34) que compõem toda e qualquer decisão, pois são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.

Para a Gestora 01, tomar decisões é algo crucial dentro do órgão para facilitar o dia e a dia e proporcionar um processo de trabalho harmônico e respeitoso, que não acarrete conflitos nas relações administrativas, concordando a ideia de Maximiano (2009), que defende o estudo do processo decisório para ajudar na compreensão a atividade gerencial e a desenvolver habilidades administradoras para que não haja problemas maiores causados por uma decisão tomada a partir de um processo decisório equivocado.

Sobre a participação do assessor executivo, a Gestora 01 afirma que considera importante a participação nas tomadas decisões na gestão pública, e que para isso é importante o profissional entender seu papel e ter capacidade de tomar decisões, pois isso facilita o processo de trabalho, pelo assessoramento que fornece. A entrevistada ainda acrescenta que com isso “a gente consegue dar um ponta pé muito positivo na questão do que propomos enquanto gestão pública”.

Para a Gestora 02, essa importância se dá pela responsabilidade que os profissionais têm em levar à gestão as demandas da empresa, pois os gestores não conseguem ter controle de tudo e a secretária atua como um mediador entre o que acontece na empresa e os gestores. Além disso, a entrevistada afirma que “o secretário influencia muito nesse processo de tomada de decisões, nos trazendo dados e fatos que podemos analisar e decidir melhor sobre a saúde da empresa”.

Essas afirmações reforçam o pensamento de Mazulo e Liendo (2010), pois afirmam que o secretário executivo é um agente facilitador na rotina do executivo com o qual trabalha, além disso, é também quem gerencia sua própria rotina e toma decisões nas suas atividades diárias.

Ambas as entrevistadas costumam consultar frequentemente as opiniões da Secretária 01. De acordo com a Gestora 01, a secretária tem domínio das habilidades que facilitam a gestão da autarquia, proporcionado tanto pela grade de formação do curso quanto

pelo conhecimento adquirido com o tempo de atuação. Já a Gestora 02, quando há questões relacionadas à entidade costuma consultar também a Secretária 01 por ter uma visão macro da autarquia, pois está diretamente com a presidência, por onde passa todas as demandas da entidade. No que diz respeito às demandas exclusivas da gerencia administrativa, consulta a Secretária 02, a qual trabalha diretamente com ela. Tal atitude de consultar às secretárias executivas encontra-se dentro da etapa de estruturação do problema, defendida por Gomes (2007, p. 5). Para o autor, essa é uma das etapas necessárias para uma boa tomada de decisões.

As competências consideradas importantes para auxiliar o secretário executivo no processo de tomada de decisões pelas gestoras foram a proatividade, a coleta e filtragem de informações, conhecimento, profissionalismo, lealdade e principalmente a ética, por lidar com informações pessoais, processos administrativos e diversos documentos de terceiros. O sigilo nas atividades do secretário está previsto no próprio código de ética da profissão, em seu Capítulo VI, art. 6º “A Secretária e o Secretário, no exercício de sua profissão, devem guardar absoluto sigilo sobre assuntos e documentos que lhe são confiados”.

A Secretária 01 é vista como tomadora de decisão por ambas as gestoras entrevistadas. A Gestora 01 acredita que a profissional seja detentora da decisão e, que muitas vezes, consegue argumentar a respeito de decisões tomadas pela conselheira, mostrando que aquela não é a melhor solução. No entanto, para o assessor conseguir agir dessa forma é preciso ter abertura do gestor e que haja muita confiança no profissional. Para a entrevistada, a autarquia em estudo por se tratar de um órgão público, limita a divisão da tomada de decisão em segmentos, sendo assim, em suas palavras “a tomada de decisões hoje, com o perfil do profissional de secretariado executivo que temos na casa, ele atua desde o planejamento, na estratégia da ação que pretendemos tomar, até a ação propriamente dita na parte tática e operacional propriamente”.

Tal constatação vai ao encontro do pensamento de Silva (2013), quando afirma que as regras e normas fazem parte da estrutura rígida da administração pública e impõem limites à decisão do Gestor Público.

Para a Gestora 02, a secretária 01 também precisa tomar decisões, pois nem tudo consegue levar à presidência, então é preciso tomar determinadas posturas, até mesmo desenvolver algumas normas que mantenham a saúde institucional na entidade. De acordo com a mesma “a presidência tem a figura de fazer cumprir as decisões da autarquia, mas se ao lado dela não tiver uma pessoa que tome e execute também as decisões, não consegue progredir”.

No que diz respeito à Secretária 02, a Gestora 02 também a considera como tomadora de decisões, no entanto, em questões que impactam menos a instituição, mais voltadas às atividades do setor. Essa capacidade de decidir, segundo Mazulo e Liendo (2010), garante ao secretário uma posição muito importante nas entidades, pois além do profissional de secretariado ser um facilitador da rotina do executivo com o qual trabalha, ele também gerencia sua própria rotina e toma decisões nas suas atividades diárias.

Com os dados obtidos através da entrevista, foi possível identificar como as profissionais decidem sobre suas responsabilidades e até mesmo influenciam em decisões tomadas pela presidência e demais setores que, por muitas vezes, buscam auxílio, principalmente da Secretária 01 para resolver problemas que surgem cotidianamente. Além de ter ficado nítido a confiança que as gestoras possuem em suas secretárias.

Sendo assim, notou-se que as secretárias influenciam consideravelmente no processo decisório, no que diz respeito às atividades de seus respectivos setores. No entanto, quando solicitado, possuem influencia no processo de tomada de decisões pela alta gestão, principalmente quando gerencia informações e busca soluções, de modo a facilitar o trabalho dos gestores.

5 CONCLUSÕES FINAIS

Este estudo procurou analisar a influência da atuação do secretário executivo no processo de tomada de decisões em uma entidade representativa de classe. Para isso, foi necessário entender a respeito do perfil desse profissional e das competências secretariais para a tomada de decisão, além da atuação do secretário executivo em uma autarquia pública.

Com a coleta de dados foi possível identificar que as contribuições mais pertinentes ao secretário que auxiliam na tomada de decisões se dão de diferentes formas, através o gerenciamento de informações, quando solicitado pelas gestoras e pela proatividade, pois o profissional adquire diversas informações em sua rotina de trabalho, consegue filtrar e levar as importantes para a alta gestão quando necessário. Além disso, a experiência, lealdade e ética do profissional proporciona uma relação de confiança entre as secretárias e suas gestoras, o que dá mais autonomia e liberdade as mesmas para participar da tomada de decisão.

Ademais, notou-se que a participação do secretário executivo na tomada de decisões na entidade em estudo, representada pelas gestoras entrevistadas, foi considerada importante. Salienta-se ainda que a visão do profissional como tomador de decisões foi identificada mais pelas gestoras entrevistadas do que pelas próprias secretárias. Isso evidencia que, muitas vezes, os secretários executivos não têm noção da importância de sua atuação nas entidades representativas de classe. Além de mostrar que a classe profissional ganhou mais espaço na área de atuação e, conseqüentemente, passou a ser mais valorizado.

No que diz respeito às contribuições do profissional de Secretariado Executivo, considerando as etapas de um processo decisório, percebeu-se que o secretário executivo contribui para a definição do problema quando o problema é referente às suas atividades, mas também quando identifica problemas embasados nas normas e regimentos da entidade autárquica. Da coleta e avaliação dos dados, por ter acesso a muitas informações da instituição e de outros setores. Da etapa de listar e avaliar alternativas participa quando solicitado pelos gestores e até mesmo quando percebe uma solução diferente da que a presidente está cogitando, no que diz respeito à Secretária 01. A etapa de selecionar a melhor alternativa é responsabilidade da diretoria executiva, a menos que se trate de decisões individuais, pois nesse caso, o secretário também seleciona a alternativa que julgar melhor para resolver seus problemas. Da etapa de implementar e acompanhar, ambas as secretárias contribuem, no que compete a função de cada uma, por meio da fiscalização, cobrança e colhimento de informações referente aos resultados.

Constata-se que as profissionais têm poder e influência de decisão e contribui de formas positivas para o processo decisório na entidade em estudo. No entanto, a Secretária 01 possui mais autonomia e liberdade para influenciar em questões mais estratégicas da entidade, tanto por experiência quanto pela atuação direta com a presidência da entidade em estudo. A influência da Secretária 02 é relacionada às atividades rotineiras, referentes ao próprio setor.

Destaca-se que os objetivos da presente pesquisa foram alcançados. No entanto, o estudo apresenta limitações, sendo uma delas o fato de contemplar poucos profissionais formados em Secretariado Executivo e apenas a visão de duas gestoras da instituição. Acredita-se que, conhecendo a opinião dos demais membros do plenário, seria possível compreender melhor como a instituição enxerga a participação do profissional no processo de decisões. Ademais, outro fato limitador é a questão de ter sido feito o estudo apenas em uma entidade pública, pois se a pesquisa se estendesse a outras instituições representativas de classe haveria uma melhor explanação a respeito da atuação e da influência do secretário executivo na tomada de decisão na esfera pública, pois cada gestão possui singularidades, não sendo possível generalizar as conclusões tiradas a partir deste estudo.

REFERÊNCIAS

BRUNO, Ivone Maria. **O poder de influência do profissional de secretariado no processo decisório das organizações**. 2006. 137 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/pdf/artigos_trab_cientificos_xvconsec_11_ugar_a.pdf>. Acesso em 01 out. 2019.

CARVALHO, A. P. de (1998). **Manual do secretariado executivo**. São Paulo: D’Livros Editora.

CAVALCANTE, M. F. R. **A participação do profissional de secretariado executivo na tomada de decisões**. Monografia (Graduação em Secretariado Executivo) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado - FEAACS, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014. Acesso em 07. Jul. 2020.

CERTO, Samuel C. Tomada de decisões. In: _____. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2005. cap. 7, p. 123-145.

CUNHA, C. M. P. **O profissional de secretariado na gestão pública**. Monografia (Graduação em Secretariado Executivo) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado - FEAACS, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007. Acesso em 15 dez. 2020.

DUARTE, G. E. A. **O perfil e as atividades do profissional de secretariado executivo: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Caucaia: 2008**. Monografia (Graduação em Secretariado Executivo) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado-FEAACS, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008. Acesso em 15 de dez. 2020.

DURANTE, Daniela Giaretta. **Tópicos especiais em técnicas de secretariado**. Curitiba: IESDE Brasil S.A. , 2012.

FARIA, D.A.A.; PACHECO, F. L. **O secretário executivo e a tomada de decisão em uma instituição de ensino superior do estado de Sergipe**. 2013. Artigo – Revista Gesec. Disponível em < <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/141> > Acesso em 02 fev. 2021.

FERREIRA, F.D. **A atuação do secretário executivo no setor público: o caso da Universidade Federal do Ceará**. 2011. Monografia. Graduação em Secretariado Executivo) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado-FEAACS, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. Reposit[orio UFC. Disponível em <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/2791#:~:text=O%20setor%20p%C3%BAblico%20tamb%C3%A9m%20tenta,nas%20institui%C3%A7%C3%B5es%20p%C3%ABlicas%20mediante%20concurso>> Acesso em 21 de jan. 2021

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, M. F.; SOUZA, M. A. **Processo decisório nos setores público e privado: estudo exploratório e comparativo sobre a dimensão decisão** 2015. 16 f. Artigo - Repositório UFSC. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136105>>. Acesso em 06 mar. 2021.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MARCONI, M. de. A. & Lakatos, E. M. (1999). **Técnicas de pesquisa (4a ed.)**. São Paulo: Atlas.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. (2000). **Introdução à administração**. (5a ed.). São Paulo: Atlas.

MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F.; PRÉVE, A. D. **Organização, Processos e Tomada de Decisão**. 1 ed. Santa Catarina: CAD, 2010.

NONATO, Jr., R. (2009). **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências da assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica.

PONTES, H.N.S.A. **Processo de decisão na administração pública: antecedentes gerenciais de uma mudança organizacional em um hospital público de João Pessoa**. 2019. Monografia. Graduação em Gestão Pública - Universidade Federal da Paraíba. Acesso em 06 de mar. de 2021.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SABINO, R. F. & Rocha, F. G. (2004). **Secretariado: do escriba ao webwriter: a história, a evolução e as competências do Secretariado no 3º milênio**. Rio de Janeiro: Brasport.

SILVA, Rosália Maria Passos. **Análise do Processo Decisório na Administração Pública e Sistemas de apoio à Tomada de Decisão: Contradições e paradoxos na realidade organizacional pelo não uso de ferramentas disponíveis**. Tese (Doutorado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/79628/000902734.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 de mar. 2021

TEIXEIRA, G. J. W. **O papel da assessoria no processo decisório**. Revista de Administração, São Paulo, v. 12, n. 2, p.81-92, set. 1977. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1026>. Acesso em 10 out. 2019.

YIN, K. R. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A
ROTEIRO DE ENTREVISTA A SER APLICADA ÀS SECRETÁRIAS EXECUTIVAS

OBJETIVO	PERGUNTA
<p>Analisar as contribuições do secretário executivo no processo decisório na instituição pública estudada.</p>	<p>01. Para você, o que é o processo de tomada de decisão?</p> <p>02. De que forma você participa do processo decisório?</p> <p>03. Em quais situações sua opinião é consultada na tomada de decisão?</p> <p>04. Você considera que fornece informações e conhecimentos necessários para a tomada de decisão? Como?</p> <p>05. Você costuma contribuir com alternativas para solucionar problemas? Em quais situações?</p>
<p>Identificar as competências do secretário executivo que mais auxiliam sua participação no processo de tomada de decisão.</p>	<p>06. Você costuma tomar decisões? Em quais situações?</p> <p>07. Quais as competências do secretariado você considera mais importantes para lhe auxiliar no processo de decisão?</p> <p>08. O que você considera mais importante no momento em que precisa tomar alguma decisão?</p> <p>09. Você participa das ações de acompanhamento da execução quando uma decisão é tomada? Como?</p> <p>10. Você consegue identificar quando surge um problema que precisa ser levado para a alta gestão da autarquia? Se sim, como você age nessas situações?</p> <p>11. Você costuma reunir informações importantes para a resolução de um problema? De que forma?</p> <p>12. Você costuma redigir documentos que especifique a ta resolução das decisões tomadas? Se sim, que tipo de documento?</p>

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA A SER APLICADO À CONSELHEIRA PRESIDENTE E À GERENTE ADMINISTRATIVA

OBJETIVO	PERGUNTA
<p>Compreender como uma autarquia pública entende a participação do secretário no processo decisório.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. De que forma você considera importante a participação da secretária na tomada de decisão? 2. Em quais situações você solicita a opinião da sua secretária para julgar as alternativas da decisão? Por quê? 3. Em quais níveis hierárquicos, você acredita que o profissional de secretariado executivo seja capaz de auxiliar? 4. Você considera importante o secretário executivo ter participação nesse processo de tomada de decisão? 5. Você considera a secretaria executiva como tomadora de decisões? Como? Por quê? 6. Na sua concepção, em que nível hierárquico se dá as decisões administrativas do profissional de secretariado executivo? 7. Quais características você considera importantes para o secretário que precisa tomar decisões?

APÊNDICE C
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, _____,

(Nome completo)

(estado civil)

_____ anos, _____, _____,

(profissão)

(RG)

(endereço completo)

estou sendo convidada a participar de um estudo cujo objetivo geral é de investigar a influência da atuação do secretário executivo no processo de tomada de decisões na entidade estudada e compreender a visão da organização pública, nesse contexto, do profissional de secretariado, e em termos específicos:

- a) Analisar as contribuições do secretário executivo no processo decisório em uma entidade representativa de classe;
- b) Identificar as competências do secretário executivo que mais auxiliam sua participação no processo de tomada de decisão em uma entidade pública.
- c) Compreender como uma autarquia pública entende a participação do secretário no processo decisório.

O trabalho se justifica pela atenção que trará aos para o profissional de secretariado executivo, pois visa investigar as competências e as habilidades necessárias para atuar de modo mais eficiente durante o processo decisório, em uma entidade pública. Bem como, é importante também para as organizações públicas, pois a compreensão do papel do secretário executivo na gestão pública possibilita a capacitação e o aperfeiçoamento desse profissional.

A minha participação no referido estudo será no sentido de conversar, relatar e trocar experiências com os entrevistados acerca do tema central da pesquisa. Os resultados obtidos neste estudo serão divulgados no trabalho de conclusão de curso da pesquisadora.

Fui alertado de que, da pesquisa a se realizar, não haverá benefícios diretos para nenhum participante. Porém, as informações contribuirão para o a área secretarial.

Os envolvidos com a referida pesquisa são: Luana da Silva Freitas (discente) e Joelma Soares da Silva (Docente-Orientador). O trabalho trata-se de requisito parcial para obtenção do título de bacharel do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará.

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como me é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Sobre despesas decorrentes da realização dessa pesquisa, a participação nesta pesquisa será de caráter voluntário. Dessa forma, os sujeitos da pesquisa estarão isentos de qualquer despesa ou ressarcimento.

Declaro que, após ter sido esclarecido acerca dos objetivos desta pesquisa e procedimentos a serem adotados, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação e que a conversa será gravada para atingir os objetivos de análise.

Fortaleza, _____ de _____ de 2021.