



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

RENATA FEITOSA GUEDES

**O PAPEL DE NEGOCIADOR DO SECRETÁRIO EXECUTIVO EM INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO ESTADO DO CEARÁ.**

FORTALEZA

2019

RENATA FEITOSA GUEDES

O PAPEL DE NEGOCIADOR DO SECRETÁRIO EXECUTIVO EM INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO ESTADO DO CEARÁ.

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará como requisito para obtenção do título de bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof^a. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros.

FORTALEZA

2019

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)

G959p Guedes, Renata.
O Papel de Negociador do Secretário Executivo em Instituições de Ensino Superior Pública do Estado do Ceará / Renata Guedes. – 2019.
54 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, 2019.
Orientação: Profa. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros.

1. Papel Gerencial de Negociador. 2. Secretariado Executivo. 3. Instituições de Ensino Superior. I. Título.
CDD 651.3741

RENATA FEITOSA GUEDES

O PAPEL DE NEGOCIADOR DO SECRETÁRIO EXECUTIVO EM INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DO ESTADO DO CEARÁ.

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado
Executivo do Departamento de Administração da
Universidade Federal do Ceará como parte dos
requisitos para obtenção do título de Bacharel em
Secretariado Executivo.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

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

Prof^ª. Dra. Fabiana Nogueira Holanda Ferreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

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

A Deus.

Aos meus pais, Nonato e Conceição.

AGRADECIMENTOS

A Deus.

Aos meus pais, Nonato e Conceição pelo dom da vida e por me amarem incondicionalmente.

À minha amiga Amanda Stephanie que em nenhum momento me negou ajuda e sempre me incentivou a continuar e não desistir.

Aos meus amigos Allesson, Caroline e Ikaro que sempre ficaram ao meu lado e que de alguma forma colaboraram para que esta monografia se concretizasse.

Às 25 secretárias executivas que, com muita gentileza, aceitaram responder minha pesquisa e foram fundamentais nesse trabalho.

À minha orientadora, Conceição Barros por todas às vezes que me aceitou e me recebeu de braços abertos e por ter ficado comigo até o fim. Meu mais sincero obrigada.

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.” (Madre Tereza de Calcutá)

RESUMO

O secretário executivo é um elemento chave dentro das organizações e dentre as suas variadas funções e habilidades, destaca-se o seu papel gerencial. Este trabalho tem como objetivo geral analisar a atuação do profissional de Secretariado Executivo no papel de negociador nas Instituições de Ensino Superior Públicas do Estado do Ceará. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa e descritiva. Para a coleta de dados, utilizou-se como instrumento um questionário aplicado a 25 secretários executivos, onde foi proposto aos participantes que respondessem sobre sua atuação focalizando o seu papel gerencial de negociador. O universo pesquisado foi composto pelas seguintes Instituições de Ensino Superior Público do Estado do Ceará: Universidade Federal do Ceará (UFC); Universidade Federal do Cariri (UFCA); Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) e Universidade Estadual do Ceará (UECE) com foco nos secretários que fossem servidores dessas instituições. Após a análise dos dados concluiu-se, portanto, que os Secretários Executivos atuam no papel de negociador nas Instituições de Ensino Pública do Estado do Ceará, contribuindo de forma significativa para o alcance dos objetivos propostos, aliando positivamente sua posição estratégica para conquista dessas ações. Assim, somado a isso, é essencial a esse profissional a busca constante do aperfeiçoamento das habilidades técnicas e cognitivas que o auxiliarão no melhor desempenho de suas funções, principalmente no que tange a esse papel, bem como, para continuar somando em aspectos que envolvam não somente o fator prático das atividades corporativas como os aspectos mais subjetivos envolvidos a gestão.

Palavras-chave: Papel Gerencial. Negociador. Secretariado Executivo. Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

The Executive Secretariat it's a key element within the organizations and among its varied functions and abilities, it stands out its managerial role. This paper aims to analyze the performance of the Executive Secretariat professional in the role of negotiator in the Public Education Institutions of the State of Ceará. For that, a qualitative and descriptive research was carried out. For data collection, a questionnaire was used as instrument for 25 executive secretaries, where participants were invited to respond on their performance focusing on their managerial role as negotiator. The studied universe was composed of the following Institutions of Public Higher Education of the State of Ceará: Federal University of Ceará (UFC); Federal University of Cariri (UFCA); University of International Integration of Afro-Brazilian Lusophony (UNILAB) and State University of Ceará (UECE) with a focus on secretaries who were the servants of these institutions.

After analyzing the data, it was concluded that the Executive Secretaries act as negotiators in the Public Education Institutions of the State of Ceará, contributing significantly to the achievement of the proposed objectives, positively combining their strategic position to achieve these actions. Thus, in addition to this, it is essential for this professional to constantly seek the improvement of the technical and cognitive skills that will assist him in the better performance of his functions, especially in relation to this role, as well as to continue adding in aspects that involve not only the practical factor of corporate activities as the more subjective aspects involved in management.

Keywords: Managerial Role. Negotiator. Executive Secretariat. Higher Education Institutions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– As competências e os papéis dos líderes no quadro de valores competitivos..... 17

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Faixa etária	34
Quadro 2 – Sexo	34
Quadro 3 – Escolaridade.....	35
Quadro 4 – IES onde atua.....	35
Quadro 5– Tempo de atuação na IES	35
Quadro 6 – Aspectos de Gestão.....	36
Quadro 8 – As competências gerenciais – negociador de acordos e compromissos.....	40
Quadro 9 – As competências gerenciais – exposição de ideias por meio de apresentações orais	41

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE QUADROS.....	11
2 PAPÉIS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E A ATUAÇÃO SECRETARIAL.....	15
2.1 Os papéis e competências gerenciais segundo Quinn, Fearman, Thompson e McGrath	15
2.2 O Papel de negociador nas organizações e o secretário executivo.....	19
3 A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO EM IES PÚBLICAS	24
3.1 Desafios da Gestão Pública	24
3.2 A atuação do secretário executivo na gestão de IES públicas.....	27
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
4.1 Delineamento da pesquisa	31
4.2 Universo e Amostra.....	31
4.3 Métodos e Instrumentos de Pesquisa.....	32
4.4 Análise de Dados	33
5 ANÁLISE DO RESULTADOS	34
5.1 Perfil dos Profissionais	34
5.2 Os aspectos de gestão necessários à atuação dos secretários executivos em IES....	36
5.4 Contribuições do gestor secretarial para o alcance dos objetivos organizacionais, por meio do papel de negociador.	43
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DO CEARÁ	50

1 INTRODUÇÃO

A profissão de Secretário Executivo vem crescendo e se solidificando, tendo em vista que no âmbito uma organização ele desempenha o papel de gestor, assessor, articulador, facilitador e coordenador de informações. O secretário executivo é um profissional requerido na organização devido à flexibilidade das suas atribuições e competências independente das exigências e segmentos do mercado. Em virtude do seu desempenho profissional e de sua capacidade de pensar estrategicamente, o secretário executivo tem-se colocado em um novo patamar, no qual consegue compreender tudo aquilo que o seu gestor precisa, assim ganhando responsabilidades e a partir daí assumindo cargos de gestão dentro de qualquer instituição.

No mundo contemporâneo o secretário é um profissional assessor, polivalente, proativo, responsável, tem competência, postura e acima de tudo é um agente facilitador dentro de uma organização. O trabalho nas organizações está sempre em constante atualização e exigem do Profissional de Secretariado Executivo uma antecipação e domínio para realizar novas demandas, capacidade e desempenho que facilite a adaptação e a superação diante das mudanças. Assim, alguns estudiosos têm focalizado seus estudos na gestão secretarial (BARROS; SILVA; FERREIRA, 2015; BARROS; BRAGA; SILVA, 2013; BECKER; CEOLIN, 2013). Tais estudos abordam, entre outros aspectos, as competências do secretário executivo como gestores.

Para Castelo (2007, p. 14), a profissão de Secretariado Executivo:

[...] venceu muitos desafios, participou de mudanças importantes no cenário organizacional mundial e adaptou-se às constantes inovações e alterações mercadológicas. No Brasil, a profissão acompanhou e correspondeu à altura às novas exigências e imposições do mundo do trabalho, superou as infundadas previsões de extinção e iniciou o Século XXI atendendo e possuindo todas as habilidades necessárias para se consolidar no mercado globalizado [...].

Nessa linha, a esfera pública, mas precisamente as Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, solicitam mais qualificação de seus profissionais, dinamismo e flexibilidade, para que estes sejam agentes facilitadores, bem como, negociadores para a modernização administrativa de seus órgãos, inserindo-se, nesse contexto, o secretário executivo.

Nesta perspectiva, o presente trabalho propõe-se a abordar as competências gerenciais do secretário executivo no papel de negociador nas IES públicas do Estado do Ceará. A partir disso, este trabalho tem como questão norteadora: como ocorre a atuação do secretário executivo como negociador no âmbito organizacional?

Este trabalho tem como objetivo geral analisar as competências gerenciais do secretário executivo que atua em Instituições de Ensino Superior Públicas do Estado do Ceará, no papel de negociador, e como objetivos específicos: I) identificar as atividades gerenciais do papel de negociador desenvolvidas pelo secretário executivo que atua em IES públicas; II) conhecer as competências gerenciais do negociador utilizadas pelo profissional de secretariado executivo que atua em IES públicas do Ceará; III) discutir acerca das contribuições do secretário executivo como negociador para alcance dos resultados nas IES.

Para o alcance dos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa qualitativa, a partir de um levantamento bibliográfico e uma pesquisa de campo, tendo como fundamentação teórica as proposições de Quinn *et al.* (2003), que apresentam as competências gerenciais a partir de oito papéis. Esta pesquisa focaliza o papel de negociador, relacionando-o com a atuação do secretário executivo nas IES públicas do Estado do Ceará.

Esta monografia está dividida em seis seções. A primeira seção contempla a introdução, onde é abordada a questão norteadora, o objetivo geral e os objetivos específicos e a relevância e a justificativa da pesquisa. A segunda seção aborda os aspectos gerais, conceitos e teorias dos papéis e das competências gerenciais na atuação do secretário executivo e também aborda o papel do negociador nas organizações. A terceira seção discute a atuação do secretário executivo nas Instituições de Ensino Pública (IES) do Estado do Ceará, bem como os desafios da gestão pública. A quarta seção aborda os procedimentos metodológicos da pesquisa, relatando o delineamento da pesquisa, o universo e a amostra, os métodos e instrumento de pesquisa e pôr fim a forma como foi feita a análise dos dados. Na quinta seção apresenta análise dos resultados da pesquisa feita, expondo todos os resultados e na última seção, apresentam-se as considerações finais, onde é analisado se a pesquisa conseguiu atingir os seus objetivos fazendo referência à análise dos resultados.

2 PAPÉIS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E A ATUAÇÃO SECRETARIAL

Devido às mudanças constantes no que diz respeito às suas atribuições, o profissional de Secretariado Executivo deve estar em constante busca de aperfeiçoamento referente a cada situação ou nova tecnologia apresentada. A inclusão de novos papéis e competências gerenciais permitiu-lhes destacarem-se gestores secretariais. (BARROS; SILVA; FERREIRA, 2015; BARROS; BRAGA; SILVA, 2013; BECKER; CEOLIN, 2013). Neste capítulo, serão abordados os papéis e as competências gerenciais, segundo Quinn *et al.* (2003), abordando, principalmente, o papel gerencial de negociador com foco nas competências necessárias para ao trabalho de secretário executivo.

2.1 Os papéis e competências gerenciais segundo Quinn, Fearman, Thompson e McGrath

Estão ocorrendo contínuas mudanças no contexto organizacional, devido ao avanço tecnológico, a globalização e o aumento da competitividade, o que levou as organizações a se adaptarem, buscando um diferencial na gestão e na descoberta de novos modelos e instrumentos, principalmente voltados para o gerenciamento de pessoas.

Conforme Fleury e Fleury (2011, p. 184), “competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa”. Percebe-se que a competência é a qualificação de um colaborador para realizar determinada atividade com eficiência e eficácia.

O termo gerência, que significa “funções de gerente; administração; gestão” (BUENO, 2007, p. 387), é utilizada de forma mais restrita, mais setorial. Nas organizações, os administradores ou gerentes possuem comando e são responsáveis pelo desempenho dos outros colaboradores, esses que formam um time para o alcance dos objetivos da organização. As empresas investem cada vez mais no desenvolvimento dos seus colaboradores, visando à competitividade do mercado, por isso existe a necessidade de conhecimento com relação às competências gerenciais. Quinn *et al.* (2003) afirmam que a gestão é realizada nas organizações por indivíduos que possuem conhecimentos técnicos, espírito de liderança e visão sistêmica da empresa, com a finalidade de possibilitar funcionamento de uma área administrativa, ou seja, são um conjunto de habilidades, conhecimentos, comportamentos e atitudes para que o colaborador seja capaz de desenvolver uma aprendizagem organizacional bem como competências humanas. O saber da área gerencial é também um saber de

desenvolvimento pessoal, uma nova visão de futuro e de carreira que aliada às experiências adquiridas, são utilizadas em prol de toda a organização.

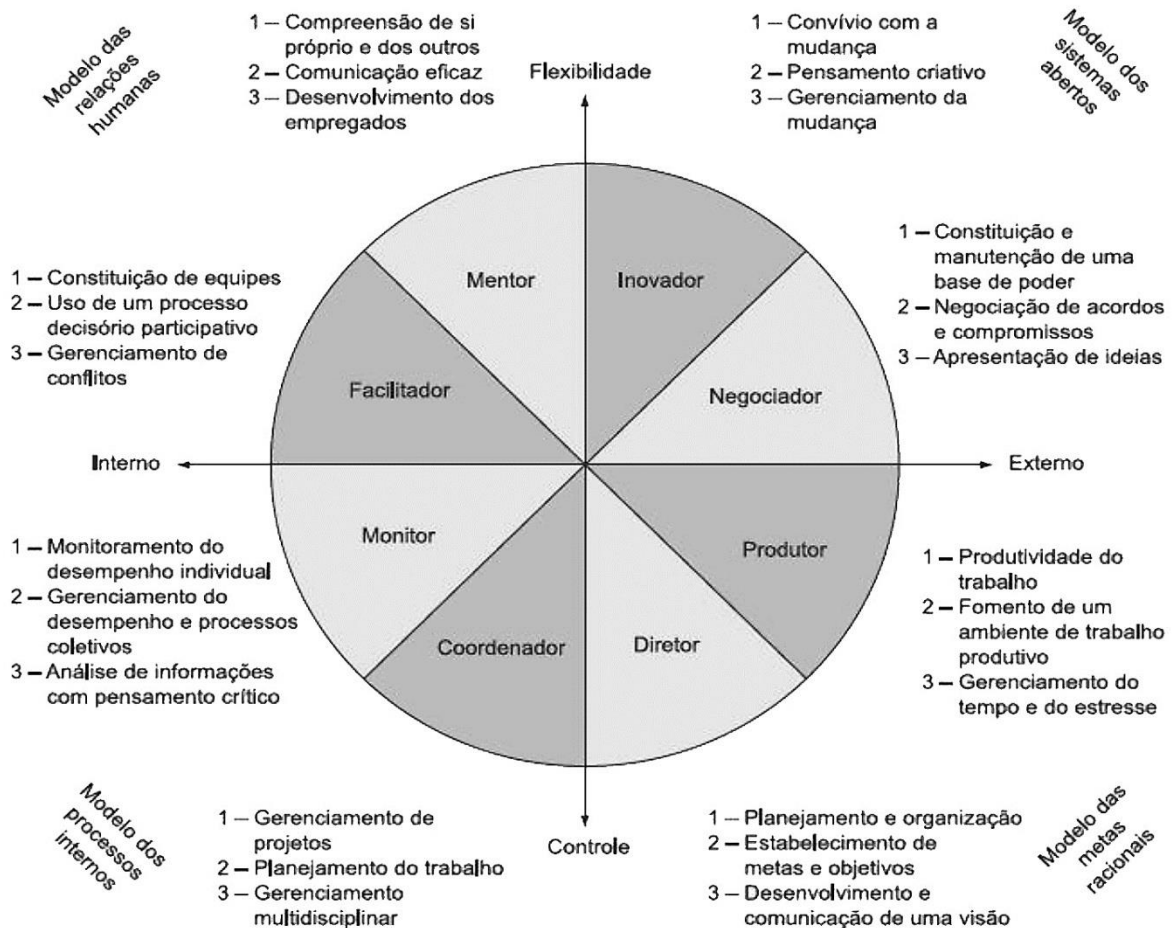
O gerente é o colaborador que tem autoridade e responsabilidade para planejar, organizar, dirigir e controlar processos, recursos e pessoas na busca por resultados satisfatórios. Maximiano (2004) discute algumas atividades desempenhadas pelos gerentes, como por exemplo: tomar decisões e resolver problemas, processar informações, representar a empresa e ainda cuidar da própria carreira entre outros. O gerente é imprescindível em uma organização devido as suas competências e assim, ele executa simultâneas tarefas e funções, conforme Quinn *et al.* (2003):

- a) Planejamento: é o início da gerencia (do ato de gerenciar). Primeiramente, deve-se verificar a situação em termos externos, os fatores sobre os quais não se tem controle e que afetam a organização, e internos, condições atuais.
- b) Organização: criar órgãos e definir atividades a executar, agrupá-las em cargos, definir quem faz cada uma delas, formalizar autoridade e responsabilidades, traçar linhas de comunicação entre os cargos e tornar claras normas e regras para um trabalho eficiente.
- c) Direção: para o trabalho ser eficiente (relação custo/benefício) as pessoas precisam ver sentido no que estão fazendo. Elas precisam de desafio e confiança, por parte da gerência. Motivação, clima de trabalho adequado, espírito de equipe é o que as pessoas precisam para acreditar nos objetivos propostos. Tem relação com liderança, satisfação e motivação no trabalho.
- d) Controle: plano feito, boa organização, clima adequado, mas o fundamental é o acompanhamento completo de todas as tarefas anteriores para que os objetivos sejam atingidos.

Conforme Quinn *et al.* (2003), os modelos de gestão adotados pelos gestores, refletem as tendências alimentadas pela sociedade ao longo do tempo, ou seja, são a representação da realidade. Os modelos ajudam e auxiliam a compreensão do que se passa na vida real das organizações. No entendimento de Quinn *et al.* (2003), ao analisarem as organizações e seu desenvolvimento, existem quatro modelos de gestão que foram associados aos oito papéis de lideranças contendo três competências essenciais cada, intrínsecas aos líderes empresariais de diferentes níveis hierárquicos, objetivando um melhor desempenho e

eficácia das instituições. Os papéis gerenciais são: diretor, produtor, monitor, coordenador, facilitador, mentor, inovador e negociador, conforme Figura 1.

Figura 1– As competências e os papéis dos líderes no quadro de valores competitivos



Fonte: Quinn *et al.* (2003, p. 17).

Os papéis de diretor e produtor pertencem ao modelo das metas racionais. O autor afirma que há uma ênfase contínua em processos como o esclarecimento de objetivos, análise racional e tomada de iniciativas. Assim, a função de gerente é ser um diretor resoluto e a de um produtor ser objetivo. Como diretor, espera-se que o gerente explicita expectativas por meio de processos, tais como planejamento e delimitação de metas, através de uma comunicação clara e persuasiva. As competências adotadas para esse papel correspondem: ao desenvolvimento e comunicação de uma visão, ao estabelecimento de metas e objetivos, ao planejamento e organização (QUINN *et al.* 2003). Com relação aos produtores, são orientados para tarefas, mantêm o foco no trabalho e exibem um alto grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal. Eles têm bastante produtividade e aceitam bem as suas

responsabilidades, são bons em administrar o tempo e acabam servindo de estímulo para o aumento da produtividade entre as equipes. As competências são as seguintes: trabalho produtivo fomenta a um ambiente de trabalho produtivo, administração do tempo e do estresse / equilíbrio de demandas concorrentes (QUINN *et al.* 2003). O modelo de metas racionais tem como objetivo a produtividade e o lucro.

Já os papéis de monitor e coordenador, pertencem ao modelo de processos internos, modelo esse que visa à eficácia, estabilidade e continuidade. No papel de monitor, o gerente deve saber o que se passa em sua área de atuação, pois ele deve determinar se o seu pessoal está cumprindo as regras e se estão fazendo o seu trabalho, ou seja, ele é um analista. Deve se apegar a relatórios, dados, análises e sempre estar à frente e a par de tudo da sua área. As competências desse papel são: administração de informações por meio do pensamento crítico, administração da sobrecarga de informações e administração dos processos essenciais (QUINN *et al.* 2003). Sobre o coordenador, ele deve dar apoio e estrutura ao fluxo do sistema e para isso, ele precisa ser um colaborador digno de confiança e crédito. Deve ser ater a organização, coordenação de esforços, enfrentamento de crises e logística. Com relação às atribuições do papel de coordenador, são elas: gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multifuncional (QUINN *et al.* 2003).

Os papéis de inovador e negociador pertencem ao modelo de sistemas abertos, sistema esse que visa à adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação e o gerenciamento de mudança. O gerente no papel de inovador, precisa facilitar a adaptação e a mudança, devendo focalizar o ambiente em constantes transformações, identificar tendências, conceituar e projetar mudanças, bem como tolerar incertezas e riscos. Sendo uma pessoa inovadora, o mesmo precisa ter um espírito inovador e que consiga fazer mudanças de uma forma em que a aceitação entre os colaboradores seja total. As suas competências são: convivência da mudança, pensamento criativo e gestão da mudança (QUINN *et al.* 2003). Com relação ao negociador, o mesmo se preocupa com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos, ou seja, ele visualiza mudanças e a maneira melhor de fazer acontecer com eficácia. Ele tem influência política, deve saber persuadir e firmar parcerias com outras instituições, ou seja, ele é o intermediário e porta-voz da empresa. O gerente negociador deverá apresentar as seguintes competências: construção e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos e apresentação de ideias (QUINN *et al.* 2003).

No modelo das relações humanas estão os papéis de facilitador e de mentor. Segundo Quinn *et al.* (2003), o Modelo das Relações Humanas teve destaque no compromisso, coesão

e moral. Esse modelo procura desenvolver um local de trabalho com união e trabalho em equipe. O facilitador tem como objetivo provocar os esforços coletivos, coesão e o trabalho em equipe, além de administrar conflitos pessoais. É efetivo que ele utilize técnicas que contribuam para a solução de conflitos e que favoreçam a colaboração e a participação nos problemas que o grupo pode ter, agindo com confiabilidade e empatia com os mesmos. Suas competências são: construção de equipes, o uso da tomada participativa de decisões e a administração de conflitos, com isso, ele está apto a agir com equilíbrio diante das adversidades individuais de cada um (QUINN *et al.* 2003). O mentor orienta o desenvolvimento dos colaboradores, com base em empatia e cuidado, visando o aprimoramento das suas competências e o desenvolvimento individual de cada um dos colaboradores. É necessário que o mentor seja atencioso, de fácil acesso, afável e justo. Com relação às competências do papel de mentor, são elas: compreensão de si mesmo e dos outros, comunicação eficaz e desenvolvimento dos empregados (QUINN *et al.* 2003).

2.2 O Papel de negociador nas organizações e o secretário executivo

“A negociação não se limita a sessões formais com a outra parte. Nós negociamos sempre que precisamos de alguma coisa ou de alguém.” (QUINN, 2012, p. 351). Assim, a negociação é a busca de aceitação de ideias, propósitos ou interesses, visando o melhor resultado possível para a organização. O papel de negociador faz parte do modelo de Sistemas Abertos, sistema esse que emerge com os Estados Unidos como potência líder no capitalismo e termina com sua preponderância ameaçada, tendo em vista o embargo do petróleo em 1973. Da metade do século XX para frente, o mundo passou por diversas e rápidas mudanças nas áreas da informatização, do entendimento, econômica, produção de conhecimento e principalmente na configuração social. Os valores sociais, que antes eram convencionais, passaram a ter uma orientação mais individual e conservadora levando o público a não se preocupar somente com dinheiro e lazer, mas também com a satisfação pessoal (QUINN *et al.* 2003).

Com as organizações cada vez mais dinâmicas e intensas no uso do conhecimento para melhorar os seus processos, esse novo modelo utilizou-se do método da flexibilidade na adaptação e do apoio externo. Esse método é um organismo sensível, capaz de se adaptar a qualquer situação.

Seus processos mais importantes baseiam-se na flexibilidade política, inovação, na resposta criativa de problemas e na coordenação de mudanças. Destaca-se que no modelo de

Sistemas Abertos, as organizações veem necessidade como critérios básicos de eficácia a adaptabilidade e o apoio externo. “A premissa no tocante aos meios e fins, é que a adaptação e inovação contínuas promovem a aquisição e manutenção de recursos externos”. (QUINN *et al.*, 2003, p. 8).

Sobre a negociação, Quinn *et al.* (2003) descrevem quatro princípios para conseguir o “sim”, entre eles: distinguir as pessoas do problema, manter o foco nos interesses, gerar outras possibilidades e persistir em critérios objetivos. Os autores abordam que, ao apresentar ideias, o gestor deve realizar uma preparação em relação ao modo de lidar com o comportamento e as expectativas dos ouvintes. Quinn *et al.* (2003) ressalta que, em qualquer contexto organizacional, os conflitos são inevitáveis, sendo que podem surgir diferenças individuais, relacionadas a atitudes, valores, percepções, necessidades e crenças, assim como erros de comunicação. Para desenvolver essa competência, é necessário, primeiramente, que o gestor saiba lidar com os demais atritos, seja imparcial e justo, envolvendo-se com a situação para solucionar o problema. Segundo Quinn *et al.* (2003), o cargo de negociador requer que o gerente seja uma pessoa que tenha boa reputação; cuidado com a imagem e aparência; capacidade de persuadir e influenciar e tenha autoridade. É o intermediário da organização e deve representá-la no encontro com outras pessoas, tratar de negócios e obter recursos.

O papel de negociador envolve as competências abaixo, segundo Quinn *et al.* (2003):

Quadro 10 – Competências do papel de negociador

PAPEL	COMPETÊNCIAS
Negociador	1) Construção e manutenção da base de poder: o gerente deve ser capaz de influenciar colaboradores, superiores, e pares por meio do uso de técnicas diferentes.
	2) Negociação de acordos e compromissos: trata-se da capacidade de manter o diálogo com o intuito de solucionar divergências mediante cuidadoso compartilhamento de pontos de vista.
	3) Apresentação de ideias: deve focalizar alguns pontos, tais como o objetivo (claro e definido) audiência (compreender o modo de conduzir a apresentação de um ponto a outro) e os recursos (preparação da apresentação).

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação à primeira competência, construção e manutenção da base de poder, a mesma se refere à capacidade de influenciar as pessoas ao seu redor. Um bom negociador sabe que o importante não é somente sair vencedor, mas sim gerar condições favoráveis para

satisfazer todas as pessoas envolvidas na negociação, bem como deixar precedentes para novas oportunidades de negociação. No âmbito organizacional, podemos relacionar o conceito mencionado aos colaboradores subordinados ou aos colegas de trabalho, pois existem colaboradores mais ativos no que concerne a gestão da organização. Segundo (QUINN *et al.*, 2003, p. 287) “No âmbito organizacional, pode-se entender o poder como a capacidade de influenciar o fluxo de energia e recursos disponíveis reservados para determinadas metas”. Quinn *et al.* (2003) enumeram quatro fontes que ele denomina de poder do negociador, são elas: o poder do cargo, ou seja, estar no lugar certo e na hora certa. O poder pessoal, onde ele fala que é a forma que o impacto e a sua apresentação pessoal recaem sobre os outros, equivale às características pessoais que as pessoas consideram atraentes, influentes ou persuasivas. O poder do especialista, que é a perícia que o negociador tem sobre determinado campo ou área de conhecimento e por último, o poder dos relacionamentos, onde o autor fala da importância de conhecer pessoas que saibam coisas que o negociador não sabe, bem como pessoas que ele não conhece, ou seja, um capital social.

Sobre a negociação e acordo de compromissos, é a principal forma de tomada de decisões tanto na vida pessoal como profissional. Para se obter uma boa negociação no âmbito empresarial é necessário sempre estar bem informado de seus objetivos, saber dialogar e argumentar na hora certa, para que assim, possa-se chegar a uma resposta eficaz. A capacidade de socialização também conta como um critério importante, pois quanto mais sociável o colaborador for, mais chances ele terá de sair com bons retornos sobre o seu objetivo. Ele também deve ser consensual, aberto ao diálogo e deve ser preservado o respeito mútuo. Seus princípios devem ser baseados em distinguir as pessoas do problema em questão, bem como manter o foco no interesse real e não na posição que o outro ocupa e gerar possibilidades para se obter os objetivos propostos.

A apresentação de ideias é baseada em três sequências importantes, são elas: preparação do clima, onde o gerente vai focar na audiência dos participantes, criando assim um estado de espírito favorável para aceitação do que vai ser proposto e da criação de um roteiro onde o ouvinte entenda o que está sendo dito de forma clara e objetiva. Preparação da credibilidade, onde será dada a garantia de que o que o gerente está transmitindo está sendo bem informado e de que ele domina o assunto que está sendo exposto e por último, a preparação do conteúdo que deve ter as informações básicas do assunto que será abordado durante o encontro.

No âmbito do Secretariado Executivo, esse profissional destaca-se como um elemento chave nas organizações, pois são profissionais dinâmicos, proativos e capazes de realizar

diversas atividades dentro de qualquer organização sendo ela pública ou privada. Esse profissional vem cada vez mais ocupando importantes posições organizacionais, devido a sua contínua procura por se especializar e estar cada vez mais envolvido nos processos da gestão da organização. A incorporação de competências e habilidades lhe permite ocupar espaço junto aos gerentes e equipes de trabalho. É importante o secretário executivo saber que o seu papel é entender a sua importância no contexto organizacional, quebrar os próprios paradigmas, trabalhar para o alcance dos resultados operacionais, comportamentais e estratégicos, assim como considerar tanto as questões da empresa, como as do executivo (D'ELIA; AMORIM; SITA, 2013). Para Fleury e Fleury (2001) a competência é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Dessa forma, entende-se que a competência geral no trabalho do secretário executivo é uma combinação geral de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressa pelo seu desempenho em contexto organizacional, que contribui com valores ao indivíduo e a instituição.

O secretário executivo deve “ter um total controle sobre suas emoções, suas atividades e a de seus subordinados” (SEIBLITZ, 1999, p. 32). Deve ser responsável, ter domínio das suas emoções e de seus deveres e realizá-los da melhor maneira, para que não aconteçam falhas. Segundo Ribeiro (2005) o secretário executivo utiliza, além das técnicas secretariais, ferramentas de motivação, liderança, comunicação, gestão, dentre outras, para o desempenho das suas funções. Por esse motivo se faz necessário conhecimento de algumas habilidades técnicas, específicas e imprescindíveis para a atuação eficaz de um secretário.

a) Administração do tempo: planejar e organizar sua rotina diária, a fim de que o trabalho seja desenvolvido, sem afetar sua qualidade de vida, tanto pessoal, quanto profissional. Saber organizar-se utilizando o tempo de forma adequada e eficaz, isso tem sido o objetivo prioritário nas organizações.

b) Comunicação organizacional: o secretário é o principal responsável pela imagem da empresa, pois ele é quem realiza o primeiro contato do cliente externo com a empresa. A comunicação deve ser clara, objetiva e flexível, pois, para se concretizar uma comunicação é necessário que a mensagem enviada seja plenamente entendida e recebida pelo interessado.

c) Responsabilidade e tomada de decisões: a tomadas de decisões tem sido um verdadeiro desafio na carreira de um profissional de secretariado, pois a responsabilidade está sendo exigida a cada trabalho executado e a participação deste na organização, que vem respondendo satisfatoriamente.

d) Tecnologia da informação: é um processo que está possibilitando e facilitando o trabalho do profissional de secretariado, tornando-o mais ágil, eficiente e eficaz, permitindo, assim, que encontrem mais tempo para outras atividades.

e) Logística: conjunto de providências e ações que irão garantir a realização de uma atividade específica. Exemplo: organização de eventos, viagens e reuniões.

f) Importância dos idiomas: conhecimento em outros idiomas permite ao profissional de secretariado crescimento profissional e destaque entre outras profissões. Podendo este atuar em multinacionais, ou ainda com tradutor e intérprete.

Sobre as competências gerenciais do secretário executivo, Barros *et. al* (2013, p. 44) consideram que:

As competências gerenciais utilizadas na atuação do Secretário Executivo envolvem, principalmente, a compreensão de si mesmo e dos outros, a comunicação eficaz, a construção de equipes, a administração de informações por meio de pensamento crítico e a coordenação de projetos e/ou eventos. Estão presentes, ainda, na atuação secretarial: o planejamento e organização relativos aos serviços de secretaria; o estabelecimento de metas e objetivos relacionados ao trabalho em equipe; a administração do tempo e do estresse, além da contribuição nas negociações de acordos e compromissos, por meio da apresentação de ideias, sugestões e opiniões, para tomada de decisão em reuniões com pares e subordinados. Destacam-se, também, as competências relativas ao pensamento criativo ao buscarem a inovação dos processos de trabalho e convívio e gerenciamento da mudança.

Ainda segundo Barros *et al.* (2013), as atividades gerenciais atribuídas ao secretário executivo abrangem: participação na elaboração de planejamento da organização, participação na organização de métodos e processos de trabalho, organização e realização de trabalhos secretariais, distribuição de atividades dos funcionários, supervisão de atividades dos funcionários, atividades de liderança, avaliação de alcance do objetivos e realização de planejamento.

Nessa perspectiva, o secretário executivo é considerado como um gestor e, portanto, necessita desenvolver competências gerenciais. Sob esse aspecto, Barros, Silva e Ferreira (2015, p. 169) conceituam a gestão secretarial como um “[...] processo administrativo que abrange atividades inerentes às funções, aos papéis e às competências de gerenciamento, principalmente, no âmbito das áreas de atuação do secretário executivo [...]”.

Nesta realidade, destaca-se a atuação do secretário executivo como negociador para o alcance dos objetivos organizacionais. Conforme explicitado anteriormente, esta pesquisa tem como foco a atuação do secretário executivo como negociador. No capítulo a seguir, aborda-se a atuação desse profissional em IES públicas.

3 A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO EM IES PÚBLICAS

Os profissionais de Secretariado Executivo estão continuamente abrindo novas fronteiras de atuação profissional, uma dessas fronteiras é o setor público, mais precisamente nas IES públicas, onde podem atuar como gestores, assessores e serem agentes multiplicadores e influenciadores na busca de melhoria e qualidade de serviços prestados nas IES.

Segundo 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”.

As organizações públicas procuram profissionais qualificados para atuação em seus vários segmentos, num esforço de otimização das rotinas administrativas e burocráticas, para que estas se desenvolvam de forma competente e eficaz. Neste capítulo, serão abordados os desafios da gestão pública, bem como a atuação do profissional de Secretariado Executivo nas Instituições de Ensino Superior (IES) Públicas do Estado do Ceará.

3.1 Desafios da Gestão Pública

Segundo o artigo 175 da Constituição Federal de 1988, é incumbência do Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos (BRASIL, 1988).

O serviço público é aquilo designado a suprir as necessidades da população, caracterizada pela presença direta ou indireta do estado. De acordo com Lei Federal nº 7.783/89, são serviços públicos essenciais os de água, energia elétrica, gás, combustíveis, saúde, educação, distribuição de medicamentos e alimentos, funerário, transporte coletivo, captação e tratamento de esgoto, tráfego aéreo, compensação bancária e outros, logo, são serviços prestados pelo poder público, através de obras, e demais serviços, visando atender as necessidades coletivas e o bem-estar e avanço social da população (BRASIL, 1989).

Segundo Meirelles (2003, p. 311), “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”.

Caracteriza-se ainda como um complexo de órgãos, agentes e recursos da Administração Pública. Pode ser denominada também, como uma função, uma tarefa, uma

atividade da Administração Pública; é a atividade desempenhada por alguém (poder público ou seus delegados).

Pietro (1997, p.49) afirma que:

Basicamente, são dois os sentidos em que se utiliza mais comumente a expressão administração pública:

- a) Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreendem pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos, incumbidas de exercer se triparte a atividade estatal: a função administrativa.
- b) Em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a administração pública é a própria função administrativa que incumbe predominantemente ao Poder Executivo.

Pode-se afirmar resumidamente, que a Administração Pública é um conjunto de órgãos, onde estão inseridos agentes públicos que são responsáveis pela prestação de serviços à coletividade.

A Administração Pública pode ser estruturada em Administração direta, indireta e auxiliar. De acordo com Mello (2002), a Administração direta é aquela em que a atividade administrativa “é exercida pelo próprio Estado, ou seja, pelo conjunto orgânico que lhe compõe a intimidade”. Portanto, a composição dos órgãos integrantes das pessoas jurídicas políticas como, União, Estados, Municípios e Distrito Federal, ou seja, quando o Estado atuar diretamente na prestação de serviços por meio dos seus órgãos, será considerada Administração Direta. A Administração Indireta é a distinguida pela prestação de serviços de forma indireta pelo Estado, por intermédio de outras pessoas (de Direito público ou privado), distintas do Estado, para auxiliá-lo no cumprimento das atividades administrativas. A Administração Auxiliar é dividida em descentralizada por cooperação (organizações de Direito privado posicionadas fora da Administração) e por colaboração (são os concessionários e permissionários de serviços públicos).

Segundo Di Pietro (1998, p. 350), “Pode-se definir órgão público como uma unidade que congrega atribuições exercidas pelos agentes públicos que o integram com objetivo de expressar a vontade do Estado”. O conjunto orgânico corresponde a administração pública direta e indireta dos três poderes. Para Hely Lopes Meirelles os órgãos são “centros de competências instituídos para o desempenho de funções estatais, através de seus agentes, cuja atuação é imputada à pessoa jurídica a que pertencem”. Hely Meirelles classifica os órgãos em independentes, autônomos, superiores e subalternos.

- a) Independentes: são os que têm origem na Constituição e não se submetem a nenhuma hierarquia superior. Ex.: Presidência da República, Congresso Nacional, Senado, Câmara e Tribunais Judiciários.
- b) Autônomos: encontram-se no topo da estrutura administrativa; estão imediatamente abaixo e subordinados aos órgãos independentes. Ex.: Ministério do Governo, Controladoria Geral, Advocacia Geral da União.
- c) Superiores: exercem funções de comando, direção e controle, e sujeitam-se ao controle hierárquico de autoridade superior. Ex.: gabinetes, diretorias, secretarias, coordenadorias.
- d) Subalternos: praticamente não tem poder algum e atuam na execução de atividades. Ex.: portarias, sessões de atendimento ao público.

As funções exercidas dentro dos órgãos públicos são executadas por Agentes Públicos. Segundo Pietro (1997, p.353), “agente público é toda pessoa física que presta serviços ao Estado e as pessoas jurídicas da administração pública”. Se uma pessoa física tem algo a realizar e se esse serviço é do Estado, então esta pessoa será um *agente público*, ou seja, são as pessoas físicas (eventualmente jurídicas: concessionários/permissionários) que exercem alguma atividade estatal. Geralmente, os agentes públicos exercem funções do órgão, difundidos em vários níveis e cargos deste órgão. Portanto, o agente público, na maioria das vezes é titular de um cargo. Conforme se verifica no entender de Cretella Júnior (2000, p.454), “agente público é todo o indivíduo que participa de maneira permanente, temporária ou acidental da atividade do Estado, seja por atos jurídicos, seja por atos de ordem técnica e material”.

O conjunto de agentes assinalados por Hely Lopes Meirelles contém os agentes políticos, administrativos, honoríficos e delegados:

- Políticos – ocupam os cargos mais altos, e sua investidura ocorre mediante eleição, nomeação e designação. Ex.: presidente, ministro, senadores, deputados, juízes.
- Administrativos – são os diversos tipos de servidores públicos civis (estatutários ou celetistas) e militares.
- Honoríficos – tem como característica a transitoriedade e a ausência de remuneração. Ex.: mesários eleitorais, jurados do Tribunal do Júri.

- Delegados – executam determinada atividade, serviço ou obra mediante delegação de Poder Público. Ex.: concessionários, permissionários, peritos e tradutores.
- Credenciados – podem praticar atividade específica ou representar a Administração em determinado ato – mediante pagamento.

Pode-se, ainda, utilizar o conceito operacional de Administração Pública, defendido por Hely Meirelles como “o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do Estado, ou por ele assumido, em benefício da coletividade”.

3.2 A atuação do secretário executivo na gestão de IES públicas

A sociedade vem se desenvolvendo no decorrer das últimas décadas e com isso novas profissões, competências e habilidades vêm surgindo. O profissional de secretariado vem evoluindo juntamente com essas inovações, para assim, se adequar ao que é exigido nos dias hoje. Para Santos e Moretto (2011, p.27), isso começa a mudar na década de 1980, quando “as empresas passaram a requisitar esse profissional para atuar dentro das organizações como um agente facilitador de processos, atuando junto ao executivo”.

O mercado está sempre lançando tendências que condizem com as novidades em termos de tecnologia, estratégias, comportamento humano e relacionamentos dentro das organizações. O secretário executivo, ocupando um espaço mais presente na estrutura organizacional, surge como um elemento chave da organização. A partir desta visão, este profissional está habilitado a assessorar a gestão das universidades com as suas competências gerenciais, podendo proporcionar o suporte necessário para produzir as mudanças exigidas pelo ambiente acadêmico.

Em decorrência dos avanços tecnológicos e da velocidade com que circulam as informações e as necessidades das organizações na atualidade, os Profissionais de Secretariado, segundo Ribeiro (2005, p. 12) “[...] tiveram que construir continuamente seu modo de executar as atribuições inerentes à profissão”.

Com as exigências atuais, esses profissionais passam por constantes renovações em suas competências e habilidades e com isso o secretário executivo passou e passa a ocupar lugares em conjunto com seus gerentes e equipes de trabalho, fornecendo informações, sugerindo, decidindo, ou seja, saiu de uma zona passiva para uma zona ativa dentro das organizações. Segundo Bortolotto e Willers (2005, p. 46) o secretário executivo “[...] possui

prática nas rotinas de escritório, habilidade para assumir responsabilidades sem supervisão direta, iniciativa e autonomia para tomar decisões e solucionar problemas. Precisa apresentar liderança, confiabilidade, espírito de equipe, criatividade, ética, discrição, dinamismo, ser polivalente”.

De acordo com Ribeiro (2005, p. 17) o profissional de Secretariado precisa ter competência para “[...] perceber, refletir, decidir e agir de maneira assertiva [...]”

Para que os profissionais possam atuar conjuntamente com seus executivos, se faz necessário ter na essência da profissão o domínio de determinados conhecimentos e habilidades bem como buscar continuamente aprimorar os seus conhecimentos, sejam eles nas áreas relativas a finanças, economia, marketing, relações humanas no trabalho e idiomas. Como gestores, o profissional de Secretariado Executivo precisa exercer funções gerenciais, desenvolver suas funções com qualidade e assertividade, objetivando produtividade e a otimização dos resultados, mas, principalmente, dominar as etapas básicas da gestão, por meio do planejamento, organização, controle e direção de suas atividades, responsabilidades e deveres para colaborar efetivamente com a gestão de pessoas, da informação e dos processos e resultados.

[...] com uma ação participativa, atua de modo a aprimorar o processo de gestão de desenvolvimento nas instituições, é responsável por grande parte das intermediações entre elas e desenvolve um trabalho de parceria tanto com a direção da empresa e demais funcionários, clientes internos, como os clientes externos (ALONSO, 2002, p. 19).

Desta forma, o perfil ao qual o secretário era continuamente ligado, ou seja, o de servir café, atender telefone, anotar recados e ser o cartão de visitas da empresa, acabaram ficando no passado e hoje em dia, passaram a atuar em parceria com seus executivos, ocupando cada vez mais os cargos com funções gerenciais. É necessário que o secretário executivo se mantenha sempre aberto para novas aprendizagens na execução das atividades que lhe são confiadas, com isso sempre obterá êxito, dedicando-se ao conhecimento do trabalho que irá realizar usando sempre o bom senso e equilíbrio para transmitir confiança e capacidade de solucionar problemas.

Por isso, de acordo com CARVALHO (1998) atualmente, o secretário executivo é um assessor executivo e administrador de informações que assessora a direção/chefia a processar e organizar informações. Possui total prática nas rotinas administrativas, desenvoltura para assumir responsabilidades sem supervisão direta, ação e autonomia para tomar decisões e solucionar dificuldades. É necessário que tenha liderança, seja proativo, dinâmico, criatividade, ética, espírito de equipe etc.

A Universidade, na classificação de Mintzberg e Quinn (2002), é uma organização do tipo profissional, apresentando algumas características contextuais que podem favorecer o espaço de atuação profissional para o secretário executivo. As universidades públicas apresentam uma estrutura de decisões colegiadas e uma organização de cargos executivos que são atribuídos aos docentes. São estes profissionais que atuam nos cargos executivos, embora permaneçam como docentes, ou seja, desenvolvendo as atividades de ensino, pesquisa e extensão, o que leva a não atuar totalmente voltados para a administração, mas considerando que para o sucesso e o desenvolvimento de uma organização, é fundamental o trabalho da administração como empresa, precisamos dar a devida importância para os cargos de assessoria, pois os docentes que dirigem as universidades são profissionais que precisam se dedicar, também, às questões pedagógicas, enquanto os secretários executivos se ocupariam das responsabilidades burocráticas. Esta caracterização também complementa a ideia de que, como característica cultural, os professores universitários têm aversão à burocracia imposta pelas universidades, uma vez que os mesmos gostam da liberdade de decisão que tem na sala de aula e da autonomia para atuar nas suas atividades-fim.

Mintzberg e Quinn (2011) relatam que a principal característica das organizações profissionais é a padronização das decisões e estratégias que se formam ao longo do tempo. Individualmente, esses profissionais influenciam, chegando a controlar a elaboração da missão básica da organização.

As instituições de ensino público (IES) fazem parte desse arranjo. As universidades públicas têm papel fundamental e estratégico para o desenvolvimento social e econômico da nação. Diante disso, é necessária a busca contínua de profissionais capacitados para exercerem funções de alto escalão dentro das universidades públicas devido às instituições estarem sempre criando novas demandas, cursos, processos pedagógicos, melhorias da infraestrutura.

Para que o profissional de Secretariado Executivo possa trabalhar em um órgão público deve, segundo a Constituição Federal, artigo 37, Emenda Constitucional nº 19, datada de 04 de junho de 1998, passar em concurso público, que nada mais é do que meios técnicos que os órgãos da Administração Pública lançam para obter profissionais capacitados e adequados para as funções públicas (BRASIL, 1998).

Ensina Souza (2000, p. 21) que concurso público é o “instrumento através do qual o Poder Público *lato sensu* escolhe dentro os inscritos o candidato que mais se destacar na somatória das notas obtidas nas diversas etapas do certame”, ou seja, o concurso público corresponde a um procedimento organizado pelo Poder Público com o objetivo, mediante o

recrutamento de pessoal, de escolher os que melhor atendam às necessidades de satisfação do interesse público.

O que ocorre nas universidades, geralmente nas públicas, é a grande rotatividade desses profissionais que fazem parte de cargos executivos, devido a cada quatro anos haver mudanças de direção (reitor, pró-reitores, diretores, etc.) e para os cargos de coordenação a cada dois anos. Com essa rotatividade, o trabalho realizado nesse período, por muitas vezes, fica incompleto, mas isso leva o secretário executivo a ter um papel de destaque, pois o mesmo é uma peça fundamental da estrutura organizacional, passando o seu conhecimento e habilidades sobre a universidade aos novos líderes.

Percebe-se que as universidades públicas procuram cada vez mais profissionais qualificados para atuarem em seus diversos segmentos, num esforço para diminuir a burocracia e assim, serem agentes que tragam uma maior agilidade, modernização e eficácia nas suas ações dentro de seus órgãos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a finalidade da pesquisa é descobrir respostas para questões mediante a aplicação de método científico. Segundo os autores, a pesquisa proporciona ao pesquisador o entendimento do assunto ainda não conhecido por ele, mas conhecido por outros, ou torna acessível um assunto até então desconhecido por todos. “Pesquisa é, portanto, um conjunto de ações, propostas para encontrar uma solução para um problema, as quais têm por base procedimentos racionais e sistemáticos” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 44). A pesquisa surge quando existe uma inquietação, quanto a um determinado problema, que impele ao pesquisador buscar tais resoluções que serão construtivas para um saber comum.

Assim, este capítulo tem como objetivo apresentar os caminhos metodológicos desenvolvidos na investigação, bem como a direção e os critérios utilizados nas diferentes etapas, desde a seleção da amostra até a coleta e análise de dados.

4.1 Delineamento da pesquisa

Para o alcance dos objetivos propostos, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa e descritiva. Caracteriza-se como quantitativa, por empregar instrumentos estatísticos na coleta e no tratamento dos dados (BEUREN, 2008). Esta pesquisa é classificada, ainda, como descritiva, pois segundo Gil (2009, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Uma de suas principais características está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Com base nas teorias apresentadas, esse estudo procurou interpretar os dados necessários, com base nas teorias apresentadas e utilizando-se de estratégias e métodos qualitativos e descritivos.

4.2 Universo e Amostra

Para Marconi e Lakatos (2008), o universo trata-se do conjunto sobre cujos atributos vão indicar a investigação e, por isso, se transformarão em fonte de informação. O universo

desta pesquisa é formado por profissionais graduados em Secretariado Executivo e atuantes em Instituições de Ensino Superior Pública (IES) do Estado do Ceará.

A amostra, segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 163) consiste em “[...] uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.” Esta pesquisa teve como amostra 25 profissionais de Secretariado Executivo, atuantes em IES públicas nos mais diferentes setores, da região do Ceará, utilizando-se como critério de escolha a acessibilidade.

Para a seleção dos participantes foram observados os seguintes critérios:

- a) Ser bacharel em Secretariado Executivo;
- b) Ser servidor efetivo de Instituição de Ensino Superior Pública do Estado do Ceará;
- c) Estar acessível à pesquisa (acessibilidade).

A coleta de dados foi realizada no período de oito de junho de 2018 a 16 de abril de 2019 e para manter o sigilo da identidade dos participantes, neste trabalho os profissionais foram denominados de “secretários” seguidos de um número natural que corresponde à ordem dos questionários.

4.3 Métodos e Instrumentos de Pesquisa

De acordo com (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 24), método é um procedimento ou caminho para alcançar determinado fim e que a finalidade da ciência é a busca do conhecimento, ou seja, é um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento. Nesse estudo, foi escolhido o método de pesquisa de campo. Segundo Gil (2009, p. 53), “o estudo de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis”. Com isso, foi realizado um levantamento de campo com profissionais de secretariado executivo visando identificar, conhecer e discutir sobre a atuação desses profissionais no papel de negociador.

Para a obtenção dos resultados, visando coletar e avaliar os dados propostos pelo pesquisador, o instrumento de pesquisa escolhido foi o questionário, que “é o conjunto de questões sistematicamente articuladas que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre assuntos em estudo” (SEVERINO, 2007, p. 125). As perguntas do questionário foram elaboradas com base nos estudos realizados por Quinn *et al.* no que concerne as competências gerenciais do papel de negociador. A primeira parte consiste em saber o perfil dos entrevistados, mediante

perguntas sobre sexo, idade, escolaridade, IES e setor onde trabalha, bem como o tempo de exercício da profissão; a segunda parte é sobre os aspectos da gestão que são necessários a atuação do profissional. A terceira parte pergunta sobre a atuação do profissional com relação à construção e manutenção da sua base de poder; na quarta parte falamos sobre ser um negociador de compromissos. Na quinta parte do questionário, focamos em como o secretário atua para a exposição de ideias por meio de apresentações. Por fim, a parte 6 e 7 correspondem a duas perguntas abertas que falam sobre a sua atuação e como é a sua contribuição para o alcance dos objetivos da instituição na qual trabalha respectivamente, onde o entrevistado responde com a sua própria opinião.

A distribuição do questionário (APÊNDICE A) foi realizada utilizando-se uma ferramenta de construção de instrumento de pesquisa, coleta de dados e tabulação geral – o programa online Survey Monkey. Com esta ferramenta, o questionário foi estruturado e enviado por e-mail, em forma de link, a oitenta e dois (82) secretários executivos inseridos nos critérios da pesquisa. Destes, apenas vinte e cinco (25) profissionais secretários executivos, graduados e atuantes em IES públicas do Ceará responderam ao questionário. O questionário foi tipo Likert onde os entrevistados escolhiam entre 5 graus de avaliação, sendo eles: nunca, raramente, às vezes, frequentemente e sempre.

4.4 Análise de Dados

“Uma vez manipulado os dados e obtido os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 151). A análise dos resultados foi feita através de uma perspectiva quantitativa e descritiva, visando à interpretação das respostas e a sua relação com o levantamento teórico relativo ao tema, através da análise da pesquisa de campo juntamente com conceitos bibliográficos.

5 ANÁLISE DO RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados e a análise dos dados coletados por meio do questionário aplicado aos secretários executivos atuantes em IES públicas do Estado do Ceará. Essa fase da pesquisa de campo foi realizada como objetivo de identificar as atividades gerenciais realizadas por esses profissionais, bem como conhecer as competências gerenciais e sua atuação; e discutir acerca das contribuições do secretário executivo como negociador para o alcance dos objetivos dessas instituições.

5.1 Perfil dos Profissionais

Inicialmente, a pesquisa buscou conhecer o perfil dos participantes.

Quadro 1 - Faixa etária

IDADE	QUANTIDADE
Até 20 anos	0
De 21 a 25 anos	0
De 26 a 30 anos	3
Mais de 31 anos	22
TOTAL	25

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar-se a faixa etária do Quadro 1, notou-se apenas que três profissionais pertencem à faixa etária de 26 a 30 anos e que 22 profissionais pertencem à faixa etária de mais de 31 anos de idade.

Quadro 2 – Sexo

SEXO	QUANTIDADE
Masculino	0
Feminino	25
TOTAL	25

Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 02, observou-se que todos respondentes são do sexo feminino, confirmando a predominância das mesmas na profissão.

Quadro 3 – Escolaridade

ESCOLARIDADE	QUANTIDADE
Graduação	5
Especialização	15
Mestrado	5
Doutorado	
Outro	
TOTAL	25

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à escolaridade dos participantes, no Quadro 03 nota-se que 5 profissionais são graduados em Secretariado Executivo, 15 tem especialização e os outros 5 são mestres.

Quadro 4 – IES onde atua

IES ONDE ATUA	QUANTIDADE
Universidade Federal do Ceará (UFC)	19
Universidade Federal do Cariri (UFCA)	2
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)	3
Universidade Estadual do Ceará (UECE)	1
TOTAL	25

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se no Quadro 04 que os participantes em sua maioria atuam na Universidade Federal do Ceará, representado por 19 profissionais, seguido de 2 participantes que atuam na Universidade Federal do Cariri, 03 que atuam na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira e 01 na Universidade Estadual do Ceará.

Quadro 5– Tempo de atuação na IES

TEMPO DE ATUAÇÃO NA IES	QUANTIDADE
Menos de 1 ano	0
De 1 a 5 anos	5
De 6 a 10 anos	17
De 11 a 20 anos	3
Mais de 20 anos	0
TOTAL	25

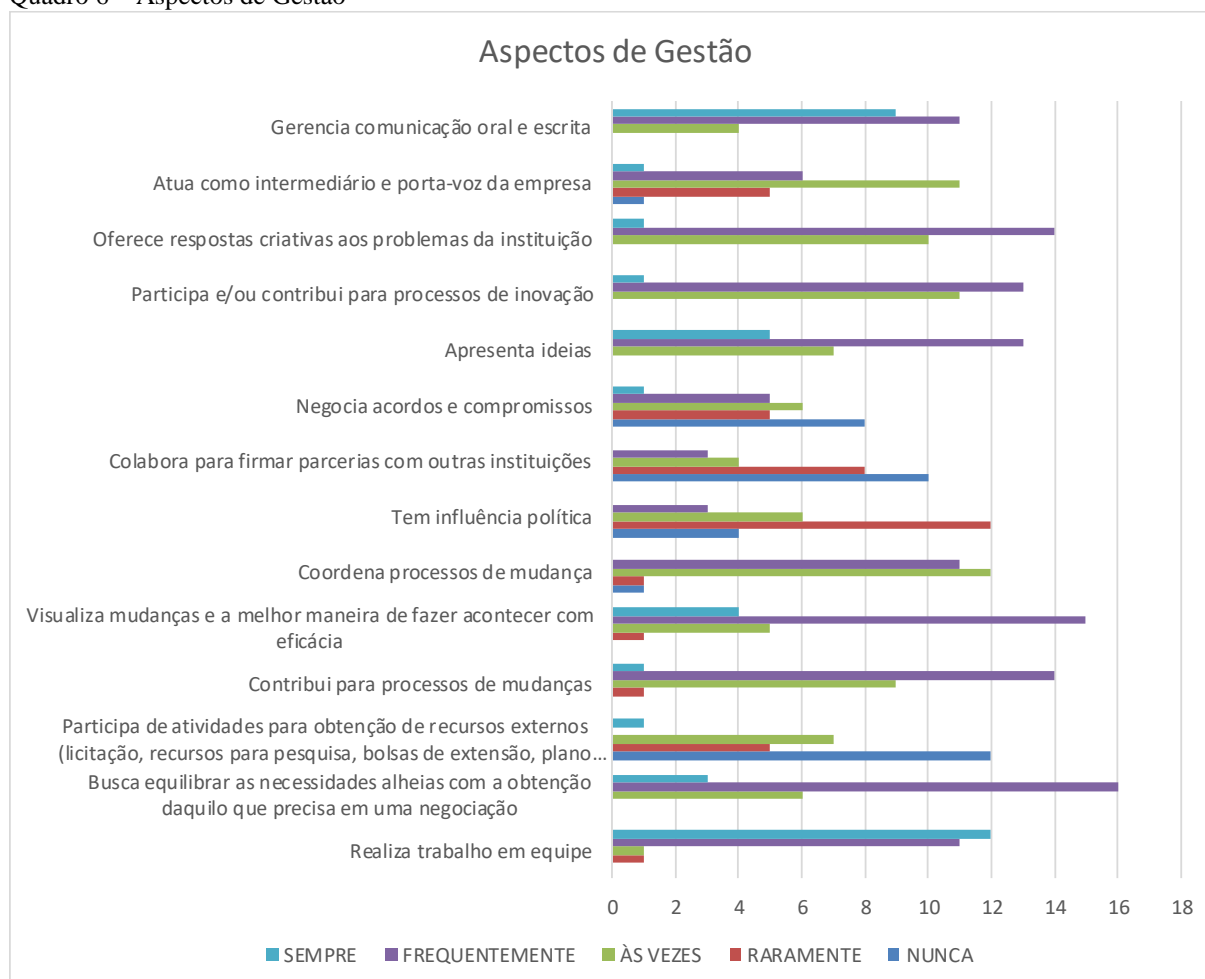
Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre o tempo de atuação na IES, de acordo com o Quadro 05, 5 profissionais atuam na profissão no período de 1 a 5 anos, 17 exercem a profissão de 6 a 10 anos e 3 profissionais exercem a profissão de 11 a 20 anos.

5.2 Os aspectos de gestão necessários à atuação dos secretários executivos em IES

Dando continuidade, a investigação buscou identificar as atividades de gestão que são necessárias para a atuação dos secretários executivos nas suas respectivas IES, de acordo com o grau de frequência. As respostas estão relacionadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Aspectos de Gestão



Fonte: Pesquisa de campo/2019

Ao perguntar aos participantes sobre a realização de trabalho em equipe, a maioria respondeu a opção “sempre”. Confirma-se, assim, a importância do mesmo bem como melhoria nos resultados, maior entrosamento e aprendizado constante. Quinn *et al.* (2003) afirmam que, na vida organizacional, fazemos a maior parte do nosso trabalho em grupos e é por isso que a comunicação – tanto interpessoal quanto pública – é vital para todos os papéis gerenciais.

Percebe-se que, na visão dos respondentes, buscar equilibrar as necessidades alheias com a obtenção daquilo que precisa em uma negociação; contribuir para processos de

mudança; visualizar mudanças e a melhor maneira de fazer acontecer com eficácia; negociar acordos e compromissos; apresentar ideias; participar e/ou contribuir para processos de inovação; oferecer respostas criativas aos problemas da instituição e gerenciar comunicação oral e escrita são aspectos na maioria, “frequentemente” necessários para atuação do secretário executivo nas instituições, mostrando a seriedade dessas tarefas para a atuação do profissional no seu dia a dia. Segundo Maximiano (2002) uma organização consiste na combinação de esforços particulares que objetivam resultados coletivos.

Já a coordenação de processos de mudança e a atuação como intermediário e porta-voz da empresa, são “às vezes” necessárias a atuação do profissional, demonstrando a necessidade que o profissional tem de participar mais ativamente nesses aspectos da gestão, pois é necessário que ele interaja e estabeleça uma comunicação eficiente com todos ao seu redor. Segundo Browditch e Buono (1990) é no processo de comunicação que os indivíduos trocam experiências, constroem significados, criam expectativas e compartilham informações.

Com relação a ter influência política, “raramente” acontece na vida profissional desses colaboradores e por fim, a participação de atividades para obtenção de recursos externos, a colaboração para firmar parcerias com outras instituições e a negociação de acordos e compromissos “nunca” acontecem, o que demonstra a necessidade de desenvolvimento desses quesitos nas suas gestões.

Quinn *et al.* (2003, p.288) afirma que:

No âmbito dos grupos ou equipes, o poder pode ser visto como influência exercida sobre os nossos pares por meio da força da perícia e experiência e da capacidade de costurar coalizações entre os que compartilham nossos pontos de vista e intenções. Na esfera pessoal, pode-se entender o poder como a capacidade da pessoa A de influenciar o comportamento da pessoa B, de modo que esta faça algo que não faria normalmente.

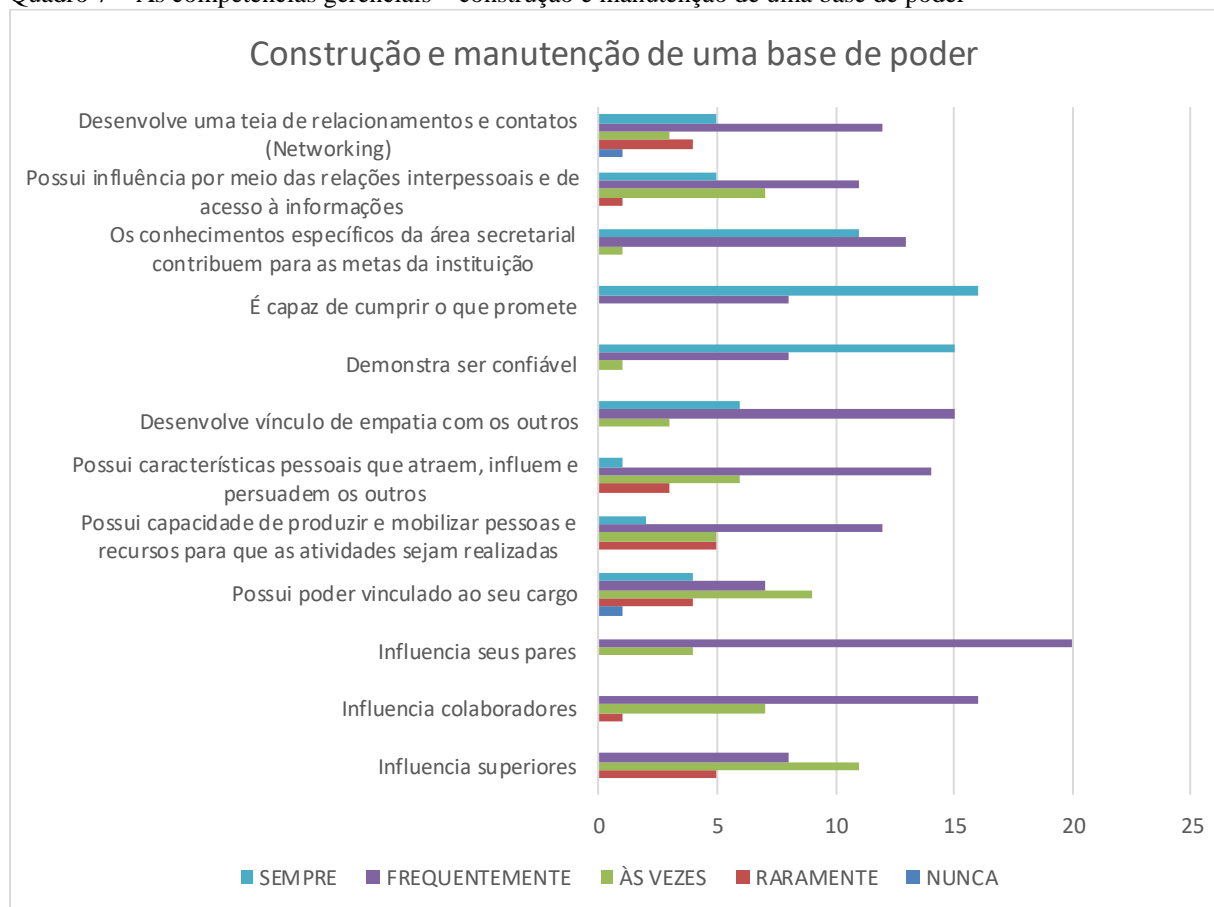
Desta forma, o profissional de secretariado executivo precisa criar um poder, bem como confiança com os seus superiores, a fim de que ele possa participar mais ativamente desse tipo de atividade, aumentando as oportunidades e alcançando os objetivos em comum.

5.3 As competências gerenciais utilizadas na atuação do secretário executivo como negociador

A segunda parte do questionário tem como foco analisar as competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos, de acordo com o grau de frequência. Assim, foram construídos três quadros para melhor explanação do tema em questão.

O quadro 07 apresenta os resultados alcançados com relação à competência sobre a construção e manutenção de uma base de poder.

Quadro 7 – As competências gerenciais – construção e manutenção de uma base de poder



Fonte: Pesquisa de campo/2019

A partir das considerações de Quinn *et al.* (2003) pode-se perceber que as atividades realizadas pelos profissionais de Secretariado Executivo estão relacionadas às funções gerenciais: planejamento, acompanhamento e realização do planejamento; organização, organização de trabalhos a serem realizados na área de Secretariado, participação na distribuição de atividades dos funcionários, participação na organização de métodos e

processos de trabalho; direção, desenvolvimento das atividades de liderança, supervisão de atividade dos funcionários e controle, avaliação dos objetivos e metas.

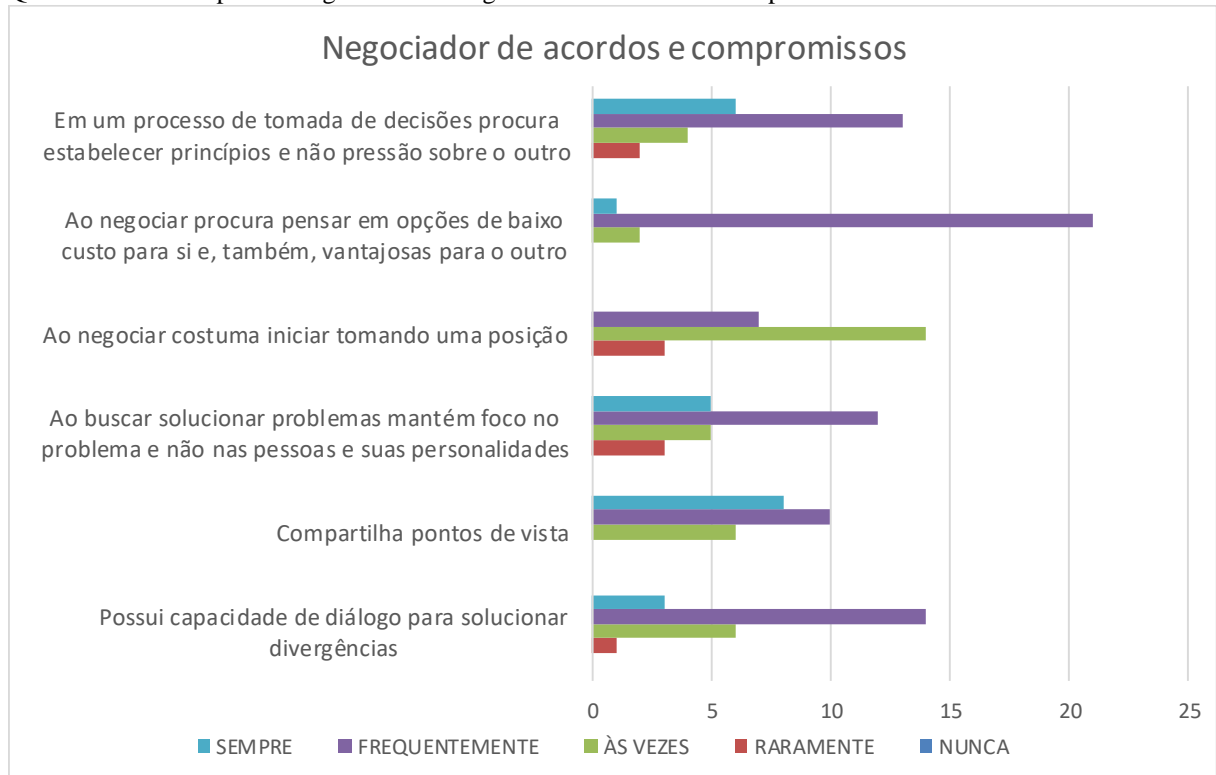
Foi perguntado aos participantes se eles influenciam os seus superiores e se possuem poder vinculado ao seu cargo, onde a maioria respondeu que “às vezes”, demonstrando que os mesmos desenvolvem atividades de gestão, mas ainda enfrentam barreiras para participarem mais ativamente das tomadas de decisões. Segundo Barros *et al.* (2015, p. 157) “As organizações possuem metas e objetivos a serem alcançados. O secretário executivo, por ser um facilitador da obtenção de resultados, deve desenvolver o processo administrativo em sua atuação visando contribuir para o alcance de objetivos e metas”.

Entende-se que a influência sobre os seus colaboradores; sobre os seus pares; possuir capacidade de produzir e mobilizar pessoas e recursos para que as atividades sejam realizadas; possuir características pessoais que atraem, influem e persuadem os outros; desenvolve vínculo de empatia com os outros; os conhecimentos específicos da área secretarial contribuem para as metas da instituição; possui influência por meio das relações interpessoais e de acesso às informações e desenvolve uma teia de relacionamentos e contatos (*networking*) se faz “frequentemente” necessária, demonstrando como essas competências gerenciais são importantes no desenvolver do trabalho do profissional de secretariado executivo. Conforme Quinn *et al.* (2003) o negociador que domina sua arte sabe que a influência eficaz requer um amplo leque de abordagens e estratégias. Barros *et al.* (2015, p. 161) afirmar que “[...] os secretários têm a oportunidade de cooperar para decisões organizacionais, colaborando, essencialmente, para o processo de decisão em sua área de atuação. ”

Ao perguntar aos participantes sobre se demonstra ser confiável e se é capaz de cumprir o que promete, a maioria respondeu que “sempre”, enfatizando assim que os seus superiores podem confiar no seu caráter, profissionalismo e comprometimento com a instituição. Esse resultado confirma a percepção de Quinn *et al.* (2003) sobre uma das competências gerenciais do papel de negociador “negociação de acordos e compromisso: trata-se da capacidade de manter o diálogo com o intuito de solucionar divergências mediante cuidadoso compartilhamento de pontos de vista”.

O Quadro 08 apresenta os resultados alcançados com relação à competência como negociador de acordos e compromissos.

Quadro 7 – As competências gerenciais – negociador de acordos e compromissos



Fonte: Pesquisa de campo/2019

Perguntados sobre se possuem capacidade de diálogo para solucionar divergências; se compartilham pontos de vista; se ao buscarem solucionar problemas mantém foco no problema e não nas pessoas e suas personalidades; se ao negociarem procuram pensar em opções de baixo custo para si e também vantajosas para o outro e se em um processo de tomada de decisões procuram estabelecer princípios e não pressão sobre o outro a maioria respondeu que “frequentemente” o fazem, confirmando que o profissional de secretariado executivo está sempre aberto ao diálogo com foco na resolução dos problemas e que são profissionais maleáveis de acordo com a situação.

Esse aspecto ratifica o exposto por Quinn (2003) quando relata que o profissional precisa ser sociável, pois mais chance ele terá no processo de negociação em obter resultados positivos, bem como ele deve ser aberto ao diálogo, respeitar a ideia do outro, focar no interesse real e não distinguir pessoas, gerando possibilidades a fim de alcançar metas ou objetivos propostos.

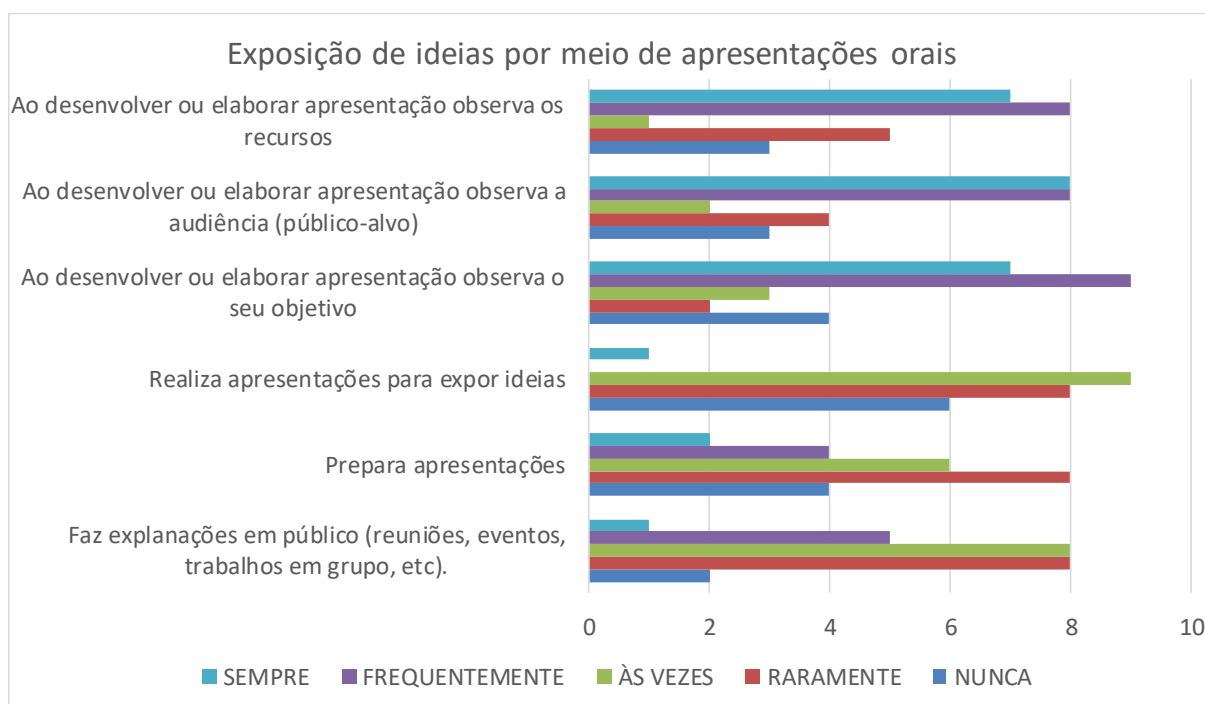
Essa inferência denota que o profissional no seu papel de negociador deve ser um solucionador de problemas, saber ouvir e agregar ideias, buscar alternativas, ser flexível e principalmente focar no que se almeja alcançar. Nesse ponto, nota-se com as respostas obtidas que os entrevistados praticam essas atribuições no dia a dia em suas respectivas organizações,

demonstrando um teor flexível ao lidar com problemas, processos e pessoas, quanto aos aspectos envoltos à negociação.

Quando perguntados se ao negociar, costumam iniciar tomando uma posição a maioria respondeu que somente “às vezes” o fazem, evidenciando que não é sempre que participam das negociações no seu trabalho. Como ratifica Quinn *et al.* (2003) que para se obter uma adequada negociação no âmbito empresarial é necessário sempre estar bem informado dos seus objetivos, saber dialogar e argumentar na hora certa, para que assim, possa-se chegar em uma resposta eficaz. Esse ponto indica que no momento da negociação o profissional deve dispor de conhecimento sobre o que deve ser tratado, para tanto pesquisar, dialogar com os colegas, rever pontos é fundamental para que no momento oportuno, ele esteja um passo à frente e assim possa obter resultados favoráveis ao que se almeja conciliar, bem como obter maior segurança no momento de fala e possa assim se posicionar e ter maior atenção das pessoas importantes ao fato.

Sobre o Quadro 09, apresenta os resultados alcançados com relação a competência de

Quadro 8 – As competências gerenciais – exposição de ideias por meio de apresentações orais
exposição de ideias por meio de apresentações orais.



Fonte: Pesquisa de campo/2019

Ao serem perguntados se fazem explicações em público (reuniões, eventos, trabalhos, em grupo) e se ao desenvolverem ou elaborarem apresentações observam a audiência (público alvo) os respondentes se dividiram em “raramente” e “às vezes” respectivamente. Esse ponto denota que a participação dos profissionais ainda é tímida, quanto a aspectos que envolvam maior participação direta na exposição de ideias em eventos orais ou na preocupação com o público que deseja atingir no seu discurso.

Sobre apresentações para expor ideias a maior parte respondeu que “às vezes” o fazem. Já sobre se preparam apresentações a maioria respondeu que “raramente” preparam. No primeiro tópico, percebe-se que o profissional se limita ainda a expor seus argumentos e a desenvolver um diálogo mais participativo. No segundo tópico, pelas respostas obtidas, nota-se que os profissionais não são tão atuantes na construção da apresentação em si. Os fatores levantados mostram que a participação dos profissionais nesses pontos é ainda pouco expressiva, necessitando maior envolvimento dos profissionais, que remetem ao seu posicionamento e atuação na construção da apresentação, exposição ou reunião.

Quanto a desenvolverem ou elaborarem apresentações observam o seu objetivo ou os recursos a maioria respondeu que “frequentemente” o fazem. Nesse ponto, percebe-se que quando realizam as apresentações, os profissionais buscam sim dispor dos mecanismos, ferramentas e ou informações que serão essenciais para o desenvolvimento da atividade ou do que se espera alcançar.

Quinn *et al.* (2003) esclarece que o desenvolvimento da apresentação deve seguir três aspectos: a preparação do clima para exposição das ideias e para envolvimento da equipe, o conhecimento do negociador em passar credibilidade com o que vai ser debatido, mostrando sua segurança quanto ao tema em questão, e por conseguinte a preparação do conteúdo, que são as informações, os dados do assunto que será abordado.

Pelo que infere o autor, é importante o envolvimento dos profissionais em todos os passos envolvidos a construção e exposição da apresentação, afinal ele precisa passar conhecimento e segurança sobre o assunto a ser apresentado à equipe, pois produzirá a eles maior confiabilidade e credibilidade ao que está sendo repassado, além é claro de dispor durante o processo as informações ou dados pertinentes que serão construtivos para o debate.

Com isso, percebe-se a real necessidade de uma maior participação dos profissionais respondentes, quanto aos aspectos levantados sobre a apresentação oral, pois notou-se que ainda há uma tímida atuação nesse requisito. Afinal, os profissionais, pelas respostas obtidas, envolvem-se mais nos aspectos que envolvem o alcance dos objetivos e em recursos em si, do que com a efetiva participação nas apresentações.

5.4 Contribuições do gestor secretarial para o alcance dos objetivos organizacionais, por meio do papel de negociador.

Neste tópico são apresentadas as duas perguntas subjetivas realizadas com as profissionais em Secretariado Executivo que são elas: I) Em sua atuação, você busca aceitação de ideias, propósitos ou interesses, visando o melhor resultado possível para a instituição? Como? Caso a sua resposta seja não, por quê? II) “Segundo Quinn *et al* (2012, p. 351) “A negociação não se limita a sessões formais com a outra parte. “Nós negociamos sempre que precisamos de alguma coisa ou de alguém”. Nessa perspectiva, como você contribui para o alcance dos objetivos organizacionais por meio da negociação? Optou-se por apresentar as respostas que foram respondidas de forma completa. As respondentes foram nomeadas em Secretária com especificação de 01 a 25, levando-se em conta que nem todas as entrevistadas responderam ao que foi questionado ou não atendeu aos requisitos solicitados.

Quando indagados sobre se buscam aceitação de ideias, propósitos ou interesses todas as secretárias responderam a esse tópico com a resposta sim. A Secretária 02 expressa:

“A realização de parcerias no ambiente institucional favorece a comunicação e o alcance do objetivo geral e missão. As partes (setores) constituem o corpo empresarial. Sem essa visão ampliada de equipe, o trabalho desenvolvido ficaria comprometido”. (SECRETÁRIA 02).

A Secretária 14 relata “Sempre que possível busco explicar o porquê de alguma decisão, posicionamento para que facilite o entendimento e conseqüentemente à aceitação.”. A secretária 17 responde “estou sempre aberta a sugestões das pessoas que trabalham comigo, e sempre que a maioria acha melhor mudar um processo, por exemplo, a gente decide mudar e experimentar.”. Por fim, a secretária 18 relata “Dando oportunidade aos colaboradores de se expressarem, pois quem está realizando determinado trabalho tem conhecimentos específicos das situações e podem contribuir para a otimização da realização das tarefas, dos recursos e do tempo”.

Pelas respostas obtidas nota-se a abertura e a flexibilidade na agregação de ideias pelos profissionais secretários, possibilitando a equipe contribuir de forma construtiva para os debates, objetivando o alcance de um objetivo comum que seja positivo ao pleno desenvolvimento organizacional, mostrando como esboça Alonso (2002) que os profissionais em Secretariado Executivo contribuem significativamente para a intermediação das relações no processo de gestão, atuando de forma a aprimorar esses processos, construindo assim uma

relação de parceria tanto com a direção da empresa com os clientes internos ou externos a organização.

O aspecto flexível na agregação de ideias é enfatizado também por Quinn *et al.* (2003) que intensifica ser importante a abertura do diálogo, para que assim melhorias possam ser realizadas e o alcance dos objetivos sejam mais céleres. E é possível notar isso, quando os profissionais melhoram a comunicação e se desvencilham de problemas interpessoais, a fim de buscar melhorias que serão não só oportunas a organização, mas como ao melhor desempenho das atividades dos envolvidos no processo.

Quando questionados sobre como contribuem para o alcance dos objetivos propostos por meio da negociação, a secretária 02 respondeu “Aceitando opiniões e pontos de vista diversos. Em um processo de negociação nem todos ganham, nem todos perdem.” A Secretária 13 responde que “Sempre procuro ser sincera e expor da melhor maneira possível meu ponto de vista e busco soluções que sejam boas para as partes.”. A Secretária 14 relata que enquanto secretária executiva e servidora pública:

Busca sempre prestar o melhor atendimento possível, sejam presenciais, online ou por telefone e dessa passar a melhor imagem da instituição a qual pertenco. Espero com isso, deixar um "caminho aberto" para sempre que precise de alguém ou de alguma instituição, essa colaboração aconteça com maior facilidade. (SECRETÁRIA 14).

É válido destacar a colocação da Secretária 06 que afirma: “Infelizmente na Instituição a qual sou lotada o servidor da base, como eu, não tem oportunidade de contribuir” e da Secretária 17 que alega:

“Eu não consigo ter muito poder de negociação no atual setor de trabalho em que me encontro. Meus chefes são bem centralizadores e subutilizam a minha capacidade de pensar e decidir. Consigo negociar com quem trabalha comigo, mas com meus superiores, essa relação é muito fraca.” (SECRETÁRIA 17).

Em contrapartida, a Secretária 22 responde que “Manter uma relação favorável com todos, buscar o diálogo com todos respeitando os pontos que diferem dos meus.”. Por fim, a Secretária 25 acredita que “o secretário como uma ponte entre o gestor e os demais colaboradores auxilia nesse processo de negociação, pois tem acesso as diversas informações, problemáticas, necessidades organizacionais, podendo facilitar processos.”.

É notório, pelas respostas obtidas, que nem todas as secretárias participam dos processos envoltos ao alcance dos objetivos por intermédio da negociação, inclusive como relatam as Secretarias 06 e a 17, a participação delas nesse processo é muito pequena, como relata a primeira é nula, já a segunda não é tão considerável frente aos gestores. Já as demais respondentes afirmaram que contribuem sim nesse processo de negociação, buscando manter

uma relação favorável, através do diálogo, procuram absorver opiniões, facilitando assim os processos a serem negociados.

Segundo Quinn *et al.* (2003) para uma boa negociação é essencial saber dialogar e argumentar, ter conhecimento sobre o assunto em questão, mostrar envolvimento e ser flexível para assim chegar a um divisor comum. Esse ponto pode ser percebido pelas respondentes que ratificaram contribuir nos processos de negociação para o alcance dos objetivos, pois tendo em vista o local estratégico de atuação é oportuno para elas atuarem de forma mais ativa e ou presente nesse processo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar sobre as competências gerenciais do secretário executivo que atua em Instituições de Ensino Públicas do Estado do Ceará no papel de negociador.

Com relação ao primeiro objetivo específico, identificar as atividades gerenciais do papel de negociador desenvolvidas pelo secretário executivo que atua nas IES públicas, a investigação destacou esse profissional que realiza trabalho em equipe, busca equilibrar as necessidades alheias com a obtenção daquilo que precisam em uma negociação, contribui para processos de mudança, visualizam mudanças e a melhor maneira de fazer acontecer com eficácia, coordena esses processos, apresenta ideias, colabora para os processos de inovação e oferece respostas criativas aos problemas da instituição e gerenciam comunicação oral e escrita.

Sobre o segundo objetivo específico, conhecer as competências gerenciais do negociador utilizadas pelo profissional de Secretariado Executivo que atua nas IES públicas do Ceará, em contribuição para o alcance dos objetivos e metas propostas nas organizações, observou-se que os profissionais de Secretariado Executivo utilizam em sua atuação como negociadores as competências básicas do papel de negociador, a saber: construção e manutenção de uma base de poder; negociador de acordos e compromissos e exposição de ideias por meio de apresentações orais.

Quanto ao último objetivo específico, discutir acerca das contribuições do secretário executivo como negociador para o alcance dos resultados nas IES públicas do Ceará, a análise apontou que os profissionais de Secretariado Executivo possuem habilidades e competências no que concerne a busca por aceitação de suas ideias, propósitos e interesses e que procuram, sempre que possível, contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais por meio da negociação.

Desta forma, em resposta à questão norteadora desta análise, sobre como ocorre a atuação do secretário executivo como negociador no âmbito organizacional, entende-se que ela ocorre por meio das competências gerenciais no papel de negociador que os profissionais de Secretariado Executivo desenvolvem dentro das organizações, tais como: influenciar colaboradores e seus pares; possuir capacidade de produzir e mobilizar pessoas e recursos para que as atividades sejam realizadas; possuir características pessoais que atraem, influem e persuadem os outros; desenvolvem vínculo de empatia com os outros; demonstram serem confiáveis; cumprem o que prometem; utilizam os conhecimentos específicos da área

secretarial para contribuírem para as metas da instituição; possuir influência por meio das relações interpessoais e de acesso à informações; desenvolvem uma teia de relacionamentos e contatos; possuem capacidade de diálogo para solucionar divergências; compartilham seus pontos de vista; buscam solucionar problemas mantendo foco no problema e não nas pessoas e suas personalidades; negociam procurando pensar em opções de baixo custo para si e, também, vantajosas para o outro; procuram estabelecer princípios e não pressão sobre o outro; quando desenvolvem ou elaboraram apresentações observam o seu objetivo, a sua audiência e os recursos utilizados.

Conclui-se, portanto, que os Secretários Executivos participantes desta amostra, atuam no papel de negociador nas Instituições de Ensino Públicas do Estado do Ceará, contribuindo de forma significativa para o alcance dos objetivos propostos, aliando positivamente sua posição estratégica para conquista dessas ações. Assim, somado a isso, é essencial a esse profissional a busca constante do aperfeiçoamento das habilidades técnicas e cognitivas que o auxiliarão no melhor desempenho de suas funções, principalmente no que tange a esse papel, bem como, para continuar somando em aspectos que envolvam não somente o fator prático das atividades corporativas como aos aspectos mais subjetivos envolvidos a gestão.

Em razão do valor da pesquisa e tendo em vista a importância do constante estudo das competências gerenciais e da gestão secretarial, aponta-se a necessidade de novas pesquisas que venham a somar e delinear mais precisamente essas competências desenvolvidas no trabalho do secretário executivo, abrangendo-a não somente nas IES do Estado do Ceará, mas do Brasil todo, bem como em diferentes tipos de organizações.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, M. E. C. **A arte de assessorar executivos**. São Paulo: Pulsar, 2002.
- BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; BRAGA, Maísa Cruz; SILVA, Joelma Soares da. **As competências gerenciais na atuação do secretário executivo no nível estratégico**. Revista Expectativa, n. 1, p. 91-106, jan./dez. 2011. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/6096>. Acesso em: 24 jun. 2018.
- BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; FERREIRA, Francisca Daniele; SILVA, Joelma Soares da. **Gestão Secretarial: Delineando Atividades, Funções e Competências Gerenciais**. Revista Gecont, n. 2, p. 149-171, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://ojs.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/1626>. Acesso em: 03 jun. 2019.
- BEUREN, I. M.; Trajetória da Construção de um Trabalho Monográfico em Contabilidade. BEUREN, I. M.; RAUPP, F. M.; Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: COLAUTO, R. D.; LONGARAY, A. A.; PORTON, R. A. de B.; RAUPP, F. M.; SOUSA, M. A. B. de.; BEUREN, I. M. (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 46-97.
- BORTOLOTTI, Márcia Fernanda Pasa; WILLERS, Ednilse Maria. **Profissional de Secretariado Executivo: Explanação das principais características que compõem o perfil**. Revista Expectativa, v. 4, n. 4, 2005.
- BRASIL. Constituição (1988) **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 25 de abr. 2018.
- BROWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da língua português**. 2. ed. São Paulo: FTD, 2007.
- CARVALHO, Antônio Pires de. **Manual do Secretário Executivo**. São Paulo: D`Livros Editora, 1998.
- CASTELO, Márcia Janaina. **A Formação Acadêmica e a Atuação Profissional do Secretário Executivo**. 2007. 129 p. Monografia (Bacharelado em Secretariado Executivo). Disponível em: http://www.fenassec.com.br/site/pdf/artigos_trab_cientificos_consec_3lugar.pdf. Acesso em: 29 de jun. 2018.
- CRETELLA JÚNIOR, J. **Direito administrativo brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2000.
- D`ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Maurício (Org.). **Excelência no Secretariado**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013. 416 p.

FLEURY, M; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências – Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Carlos Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Rev. Adm. Pública, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2003.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Ed. Malheiros, 2010, p. 671.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 1997.

QUINN, R. E., FAERMAN, S. R. & THOMPSON, M. P. **Competências gerenciais: abordagens de valores concorrentes na gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

QUINN, R. E., FAERMAN, S. R. & THOMPSON, M. P. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RIBEIRO, N. L. A. **Secretariado: do escriba ao gestor**. São Luiz: Edfama. 2005.

SEIBLITZ, Vera Mattos de Lossio e. **Supersecretária: o guia para a profissional que vencer na vida**. São Paulo: Nobel, 1999.

SOUZA, E. **Concurso público, doutrina e jurisprudência**. Belo Horizonte: Del Rey, 2000.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS
DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DO CEARÁ**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE,
SECRETARIADO EXECUTIVO E FINANÇAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO
DISCENTE: RENATA FEITOSA GUEDES
DOCENTE: CONCEIÇÃO DE MARIA PINHEIROS BARROS

PESQUISA DE CAMPO:
O PAPEL DE NEGOCIADOR DO SECRETÁRIO EXECUTIVO EM IES PÚBLICA.

PARTE I – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

1. Qual a sua idade?

- Entre 18 e 26 anos
- Entre 27 e 34 anos
- Entre 35 e 42 anos
- Mais de 42 anos

2. Qual o seu sexo?

- Feminino
- Masculino

3. Qual o seu grau de escolaridade?

- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Outro (especifique) _____

4. Instituição de Ensino Superior (IES) Pública onde atua?

- Universidade Federal do Ceará
- Universidade Federal do Cariri
- Universidade Regional do Cariri
- Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
- Universidade Estadual do Ceará
- Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Estado do Ceará
- Universidade Estadual Vale do Acaraú

5. Setor no qual atua?

6. Há quanto tempo atua como Secretário Executivo na IES?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos

PARTE II – ASPECTOS DA GESTÃO NECESSÁRIOS À ATUAÇÃO DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS EM IES

- 7. Assinale as opções que melhor descrevem os aspectos de gestão necessários à sua atuação de acordo com o grau de frequência.**

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Realiza trabalho em equipe		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busca equilibrar as necessidades alheias com a obtenção daquilo que precisa em uma negociação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<div style="border: 1px solid black; height: 200px; width: 100%;"></div>		<input type="radio"/>
Participa de atividades para obtenção de recursos externos (licitação, recursos para pesquisa, bolsas de extensão, plano orçamentário anual, cooperação com outras instituições, outros).		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribui para processos de mudanças		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visualiza mudanças e a melhor maneira de fazer acontecer com eficácia		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordena processos de mudança		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tem influência política	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Colabora para firmar parcerias com outras instituições	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Negocia acordos e compromissos	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Apresenta ideias	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Participa e/ou contribui para processos de inovação	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Oferece respostas criativas aos problemas da instituição	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Gerencia comunicação oral e escrita	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Atua como intermediário e porta-voz da empresa	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

PARTE III – AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS UTILIZADAS NA ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO NEGOCIADOR

8. Com relação à construção e manutenção de uma base de poder, na sua atuação, você considera que:

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Influencia superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influencia colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influencia seus pares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui poder vinculado ao seu cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui capacidade de produzir e mobilizar pessoas e recursos para que as atividades sejam realizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui características pessoais que atraem, influem e persuadem os outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra ser confiável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É capaz de cumprir o que promete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os conhecimentos específicos da área secretarial contribuem para as metas da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui influência por	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

meio das relações interpessoais e de acesso às informações	
Desenvolve uma teia de relacionamentos e contatos (Networking)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

9. Como negociador de acordos e compromissos, você:

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente Sempre

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Possui capacidade de diálogo para solucionar divergências		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Compartilha pontos de vista		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Ao buscar solucionar problemas mantém foco no problema e não nas pessoas e suas personalidades		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Ao negociar costuma iniciar tomando uma posição		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Ao negociar procura pensar em opções de baixo custo para si e, também, vantajosas para o outro		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Em um processo de tomada de decisões, você procura estabelecer princípios e não pressão sobre o outro		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>

10. Com relação à exposição de ideias por meio de apresentações orais, você:

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre	
Faz explanações em público (reuniões, eventos, trabalhos em grupo, etc).		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepara apresentações		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza apresentações para expor ideias		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao desenvolver ou elaborar apresentação observa o seu objetivo		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao desenvolver ou elaborar apresentação observa a audiência (público-alvo)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao desenvolver ou elaborar apresentação observa os recursos		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE IV – CONTRIBUIÇÕES DO GESTOR SECRETARIAL PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS, POR MEIO DO PAPEL DE NEGOCIADOR.

11. Em sua atuação, você busca aceitação de ideias, propósitos ou interesses, visando o melhor resultado possível para a instituição? Como? Caso a sua resposta seja não, por que?

12. Segundo Quinn et al (2012, p. 351) “A negociação não se limita a sessões formais com a outra parte. Nós negociamos sempre que precisamos de alguma coisa ou de alguém. Nessa perspectiva, como você contribui para o alcance dos objetivos organizacionais por meio da negociação?”