



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

KETLEN AUGUSTO ALVES SALES

A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO
EXECUTIVO NAS ROTINAS ADMINISTRATIVAS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS
DE ENSINO SUPERIOR DE FORTALEZA

FORTALEZA

2025

KETLEN AUGUSTO ALVES SALES

A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO
EXECUTIVO NAS ROTINAS ADMINISTRATIVAS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE
ENSINO SUPERIOR DE FORTALEZA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Graduação em Secretariado
Executivo da Universidade Federal do Ceará,
como requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharelado em Secretariado Executivo.

Orientadora: Profa. Dra. Joelma Soares da
Silva

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S155a Sales, Ketlen Augusto Alves.

A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO NAS
ROTINAS ADMINISTRATIVAS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR DE
FORTALEZA / Ketlen Augusto Alves Sales. – 2026.

46 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2026.

Orientação: Profa. Dra. Joelma Soares da Silva.

1. Secretariado Executivo. 2. Instituições Públicas de Ensino Superior. 3. Atuação estratégica. 4. Gestão
Pública. I. Título.

CDD 651.3741

KETLEN AUGUSTO ALVES SALES

A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO
EXECUTIVO NAS ROTINAS ADMINISTRATIVAS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE
ENSINO SUPERIOR DE FORTALEZA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Graduação em Secretariado
Executivo da Universidade Federal do Ceará,
como requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharelado em Secretariado Executivo.

Orientadora: Profa. Dra. Joelma Soares da
Silva

Aprovada em: xx/xx/xxxx.

BANCA EXAMINADORA

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

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

Me. Francisco Edson Rodrigues da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Jose Vilton Sales Ferreira e
Raquel Augusto Tavares Alves Duarte.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me capacitado, por ter me dado a dádiva da vida, pelo seu amor e pela sua graça imerecida.

À minha mãe que sempre esteve ao meu lado me apoiando e me incentivando nos estudos, que sempre batalhou pela família.

Ao meu pai que fez e faz o possível e o impossível pelas suas filhas, meu maior exemplo como ser humano.

À minha avó, que também sempre me apoiou e me motivou e por estar presente na minha vida.

Aos meus irmãos, Kelvia, Kamila, Karoline, Benjamim e Gael, que sempre estiveram ao meu lado; sem vocês eu não seria o que sou hoje.

Ao meu namorado, Ádrian Teixeira, que me ajudou em todos os momentos dessa jornada, meu companheiro, sempre me oferecendo apoio, suporte, estando comigo em cada passo, a você minha sincera gratidão.

Aos meus amigos que estão comigo desde o início e alguns que chegaram no decorrer da caminhada, Francisco Bruno, Jhonatan Fernandes, Patricia Kelly, Thaynara Kelly e Lessandra Maria, vocês foram fundamentais na minha trajetória.

À minha orientadora, Profa. Dra. Joelma Soares, pela paciência e dedicação.

Aos profissionais entrevistados, pelo tempo concedido nas entrevistas.

A todos que, de alguma forma, estiveram presentes nesta caminhada, partilhando conhecimentos ou com palavras de incentivo.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a atuação estratégica dos profissionais de Secretariado Executivo nas rotinas administrativas de Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) em Fortaleza. Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, fundamentada na pesquisa documental e na pesquisa de campo. A coleta de dados incluiu a análise de editais da Universidade Federal do Ceará (UFC), do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) e da Universidade Estadual do Ceará (UECE), bem como das Diretrizes Curriculares Nacionais e do Projeto Pedagógico do Curso de Secretariado Executivo da UFC, complementada por entrevistas semiestruturadas com três profissionais atuantes na UFC e na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). Os dados foram tratados por meio da Análise de Conteúdo. Os resultados evidenciaram um descompasso entre as atribuições formalmente previstas nos instrumentos normativos, predominantemente de caráter técnico-operacional, e a prática profissional, que se revela híbrida e estratégica. Verificou-se que o Secretariado Executivo atua como gestor da informação e apoio qualificado à tomada de decisão, contribuindo para a eficiência administrativa e a otimização dos processos institucionais. Conclui-se que a formação acadêmica específica constitui elemento fundamental para a consolidação de uma atuação estratégica do Secretariado Executivo no contexto das universidades públicas.

Palavras-chave: secretariado executivo; atuação estratégica; gestão pública; instituições públicas de ensino superior.

ABSTRACT

This research aims to analyze the strategic role of Executive Secretariat professionals in the administrative routines of Public Institutions of Higher Education (PIHEs) in Fortaleza. Methodologically, the study is characterized as descriptive research with a qualitative approach, based on documentary research and field research. Data collection included the analysis of public notices issued by the Federal University of Ceará (UFC), the Federal Institute of Education, Science and Technology of Ceará (IFCE), and the State University of Ceará (UECE), as well as the National Curriculum Guidelines and the Pedagogical Project of the Executive Secretariat undergraduate program at UFC, complemented by semi-structured interviews with three professionals working at UFC and at the University of International Integration of Afro-Brazilian Lusophony (UNILAB). Data were analyzed using Content Analysis. The results revealed a mismatch between the duties formally established in normative instruments—predominantly technical and operational in nature—and professional practice, which proves to be hybrid and strategic. It was found that Executive Secretariat professionals act as information managers and provide qualified support for decision-making, contributing to administrative efficiency and the optimization of institutional processes. It is concluded that specific academic training is a fundamental element for consolidating the strategic performance of Executive Secretariat professionals within the context of public universities.

Keywords: executive secretariat; strategic performance; public administration; public higher education institutions.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Perfil dos profissionais entrevistados	28
Quadro 2	– Documentos analisados na pesquisa documental	29
Quadro 3	– Tipos de atividades exercidas na prática pelos Secretários Executivos	31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNE	Conselho Nacional de Educação
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
IFCE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
IPES	Instituição Pública de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
PHEI	Public Higher Education Institution
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UECE	Universidade Estadual do Ceará
UFC	Universidade Federal do Ceará
UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	O histórico da profissão de Secretariado Executivo	17
2.2	Competências Gerenciais e o Papel Estratégico do Secretariado	19
2.3	Rotinas Administrativas: A Contribuição Funcional e o Contexto em IPES	20
2.4	Estratégia e o Setor Público	21
2.5	O Impacto da Atuação Estratégica na Otimização de Processos na gestão pública	22
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1	Classificação da pesquisa	24
3.2	Cenários e sujeitos da pesquisa	24
3.3	Técnicas e instrumentos	25
3.4	Técnica de análise de dados	26
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	28
4.1	Perfil profissional e formação do Secretário Executivo nas Instituições Públicas de Ensino Superior	28
4.2	As atribuições formais do cargo de Secretário Executivo nas Instituições Públicas de Ensino Superior: análise documental	29
4.3	As rotinas administrativas exercidas na prática: entre o técnico e o estratégico	30
4.4	Competências estratégicas mobilizadas pelo Secretariado Executivo no contexto das IPES	33
4.5	Contribuição do Secretariado Executivo para a tomada de decisão e otimização de processos nas IPES	34
4.6	Desafios da atuação estratégica e perspectivas do Secretariado Executivo no serviço público	35
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
	REFERÊNCIAS	39
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO	42

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO	44
APÊNDICE C -QUADRO DE CONGRUÊNCIA	46

INTRODUÇÃO

No atual cenário das Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES), a transição de um modelo de administração pública puramente burocrático para uma gestão pública gerencial impõe a necessidade de processos pautados pela eficiência, eficácia e economicidade (Bresser-Pereira, 2015). Nesse contexto de modernização administrativa, as instituições demandam profissionais que transcendam a execução de tarefas repetitivas e apresentem uma visão sistêmica da organização. Sob a ótica da Ciência da Assessoria, o profissional de Secretariado Executivo deixa de ser um agente meramente operacional para consolidar-se como um gestor de fluxos e informações (Nonato Júnior, 2009). Essa evolução reflete-se na atuação do secretário como um elo estratégico entre a alta gestão e as unidades administrativas, onde a análise crítica de dados e o suporte qualificado à tomada de decisão tornam-se competências centrais para o alcance da missão institucional. Assim, a relevância deste profissional nas IPES vincula-se à sua capacidade de otimizar processos complexos, garantindo que a agilidade administrativa contribua diretamente para a excelência acadêmica (Aragão, 2010).

No entanto, apesar dessa evolução, ainda se observa uma lacuna na valorização do Secretariado Executivo, caracterizada por um estado de invisibilidade profissional (Lucena, 2025). Mesmo com a afirmação de que "os executivos reconhecem que os profissionais de secretariado são ativos valiosos" (Terra, 2024, p. 123), persiste o desafio de materializar essa valorização no cotidiano institucional. Esse cenário revela uma desassociação entre as competências estratégicas do secretário e o espaço que lhe é conferido, gerando uma invisibilidade profissional que limita seu escopo de atuação a tarefas procedimentais (Lucena, 2025; Melo, 2019).

O papel estratégico do Secretariado fundamenta-se, portanto, na transição de um perfil técnico para uma atuação gerencial e consultiva. Segundo Durante e Santos (2010), essa mudança ocorre quando o profissional assume uma postura ativa e reflexiva através de serviços 'simbólico-analíticos'. No serviço público, essa atuação é complexa, pois o secretário atua como um articulador entre a burocracia e a agilidade na gestão, assemelhando-se às funções de um *middle manager* (Moreira; Rodrigues; Vale, 2016). Assim, as rotinas administrativas devem ser compreendidas como processos dinâmicos. Longe de serem tarefas meramente repetitivas, quando implementadas de forma eficaz, essas rotinas preparam a instituição para lidar com ambientes complexos e tomadas de decisão estratégicas. No âmbito público, a análise dessas rotinas permite identificar fluxos que necessitam de ferramentas de

Organização, Sistemas e Métodos (OSM) para garantir a agilidade dos atendimentos (Ebling; Santos, 2023).

A partir dessas premissas, a questão que norteia a pesquisa é: De que forma os profissionais de Secretariado Executivo atuam estrategicamente nas rotinas administrativas de instituições públicas de ensino superior em Fortaleza? A partir dessa questão, a pesquisa tem como objetivo geral analisar a atuação estratégica dos profissionais de secretariado executivo nas rotinas administrativas de instituições públicas de ensino superior em Fortaleza. Para alcançar o objetivo geral, esta pesquisa tem como objetivos específicos:

- a) identificar as principais atividades desempenhadas pelos profissionais de secretariado executivo no contexto estratégico administrativo de instituições públicas de ensino superior de Fortaleza;
- b) analisar como as competências dos profissionais de Secretariado Executivo contribuem para a gestão organizacional em instituições públicas de ensino superior de Fortaleza;
- c) avaliar o impacto da atuação do secretariado executivo na otimização dos processos estratégicos administrativos em instituições públicas de ensino superior de Fortaleza.

Diante disso, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de evidenciar e valorizar a atuação estratégica do secretário executivo. A pesquisa contribui no nível teórico para o campo do secretariado executivo ao evidenciar a evolução do papel desse profissional para além das funções meramente operacionais, especialmente no contexto das Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) de Fortaleza, contribuindo para a construção de uma visão mais ampla e atualizada sobre sua função nas organizações. Além disso, o estudo possui um valor prático significativo, especialmente para os profissionais de secretariado e para as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) de Fortaleza. Para os profissionais, a pesquisa poderá validar e reconhecer sua atuação estratégica, oferecendo dados concretos que comprovam sua contribuição para a gestão. Para as organizações públicas, o estudo poderá prover subsídios para a gestão de pessoas, ajudando os gestores a entenderem as competências e habilidades dos secretários executivos, levando a uma revisão de cargos, funções e processos internos para um melhor aproveitamento das competências. Ao identificar as práticas estratégicas, a pesquisa também pode sugerir maneiras de integrar o secretariado de forma mais eficaz nas rotinas administrativas, resultando em maior eficiência na melhoria da prestação de serviços públicos.

A fundamentação teórica deste estudo dialoga com conceitos consolidados da ciência administrativa que permitem compreender a dualidade do cargo de Secretariado Executivo. De um lado, recorre-se à Teoria Clássica de Henri Fayol (1949), que oferece as bases sobre as funções administrativas essenciais para a eficiência organizacional. Complementarmente, para situar a relevância do fluxo informacional e do apoio à gestão, o estudo utiliza a Teoria dos Papéis de Henry Mintzberg (1973). Esses autores são posicionados como referenciais clássicos que contextualizam a evolução da profissão, permitindo observar como as competências desses profissionais se traduzem em suporte estratégico e apoio qualificado à tomada de decisão.

Cientificamente, a pesquisa oferece dados empíricos que poderão gerar conhecimento e ideias para futuras investigações em contextos mais amplos, fortalecendo a base de conhecimento sobre a área de Secretariado Executivo no Brasil. Socialmente, o reconhecimento e a valorização do papel estratégico do secretariado executivo podem impulsionar o desenvolvimento profissional da categoria, influenciar currículos acadêmicos e, conseqüentemente, qualificar ainda mais os profissionais para as demandas do mercado, promovendo uma melhor alocação de talentos e o aumento da eficiência organizacional.

Para alcançar os objetivos propostos, este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Além desta introdução, o segundo capítulo apresenta o referencial teórico, no qual se discutem as teorias administrativas e a evolução do secretariado sob a ótica da gestão estratégica e das competências. O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta e análise dos dados. No quarto capítulo, apresentam-se os resultados obtidos e a discussão à luz da literatura consultada. Por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais, as limitações do estudo e as sugestões para trabalhos futuros, seguidas das referências bibliográficas utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o embasamento teórico que sustenta a análise da atuação estratégica do Secretariado Executivo no contexto público. Para compreender o papel atual desse profissional, percorre-se inicialmente o histórico da profissão e sua evolução normativa, avançando para as discussões sobre gestão pública gerencial, competências administrativas e o impacto da atuação assessora na eficiência das instituições de ensino superior. Essa fundamentação permite contextualizar o objeto de estudo sob a ótica da Ciência da Assessoria e da Administração Estratégica.

2.1 O histórico da profissão de Secretariado Executivo

A profissão de Secretariado Executivo possui raízes milenares, remontando às primeiras civilizações organizadas da Antiguidade, como Egito, Mesopotâmia e Grécia. Nesse período, destacam-se os escribas, precursores do secretariado moderno, que exerciam a função crítica de registrar, organizar e preservar informações administrativas, políticas e econômicas. De acordo com Nonato Júnior (2009), o escriba não era apenas um redator, mas um detentor de conhecimentos técnicos e um assessor de confiança dos governantes, o que estabelece os primeiros fundamentos da assessoria como suporte à decisão. Esses profissionais dominavam a escrita, habilidade rara e de alto valor estratégico, atuando na redação de leis e contratos, o que corrobora a visão de Neiva e D'Elia (2009) de que o secretariado sempre esteve vinculado à gestão do fluxo de informações institucionais.

A função exercida pelos escribas nessa época era exercida somente por homens, as mulheres eram responsáveis pelas funções do lar e só passaram a atuar como secretárias a partir das guerras mundiais, quando houve a ausência da mão de obra masculina, as organizações não tiveram alternativa senão contratar mulheres para continuarem suas operações. A partir de então, a profissão passou a se desenvolver, a profissão chegou ao Brasil por volta da década de 1950, mas ainda não era algo muito desenvolvido, na década de 1960, conforme Aragão (2010), foi com a chegada do progresso no país que começou uma crescente formação de administradores para implementação de técnicas gerenciais e para as organizações ter uma secretária era um símbolo de status, o que valorizou a profissão. “Os executivos reconhecem que os profissionais de secretariado são ativos valiosos, empenhando-se em motivar e capacitar os colaboradores, fornecendo conhecimento, habilidades e informações relevantes.” (Terra, 2024, p.123).

Com a valorização da profissão, surgiu em 1969, o primeiro curso em nível superior de Secretariado Executivo no Brasil, no estado da Bahia, a profissão se consolidou e foi enfrentando diversas mudanças na atuação. A partir do século XX, o profissional de Secretariado Executivo passou a ganhar mais espaços e responsabilidades dentro das organizações, deixando de ser apenas um assessor.

“A evolução da profissão de secretariado acontece e ganha algumas mudanças e características década após década, sendo essas mudanças causadas por diversas circunstâncias da globalização e evolução da administração no mundo, e o secretário passa a ter mais habilidades e fazer uso das técnicas secretariais.” (Nascimento, 2018, p. 68).

De acordo com Aragão (2010), com o passar do tempo e diante das demandas crescentes do mercado, o profissional de secretariado executivo passou a assumir novas atribuições, ampliando seu escopo de atuação e consolidando-se como um agente estratégico nas organizações.

A regulamentação da profissão pela Lei nº 7.377/1985 consolidou a identidade do secretário sob um forte viés tecnicista, estabelecendo uma distinção clara entre as categorias de Técnico em Secretariado e Secretário Executivo. Conforme o Artigo 5º da referida norma, o perfil técnico era delimitado pela execução de rotinas operacionais, enfoque que, segundo Nonato Júnior (2009), caracterizava uma fase da profissão voltada à instrumentalização e ao suporte burocrático estrito.

Já para o Secretário Executivo, o Artigo 4º apresentava atribuições pautadas em habilidades de suporte de alta complexidade para a época, como a taquigrafia. Essa ênfase no tecnicismo refletia o modelo de gestão predominante, em que a eficácia era medida pela precisão na execução de serviços auxiliares à chefia. Entretanto, a evolução para um caráter intelectualizado e estratégico foi formalizada pela Lei nº 9.261/1996, que passou a exigir a diplomação em nível superior.

Essa mudança legislativa é um marco da profissionalização da área, pois, como defendem Neiva e D'Elia (2009), o requisito acadêmico desloca o eixo da profissão das competências manuais para as competências analíticas. Ao exigir a formação de bacharel, a lei reconhece que o Secretário Executivo deve estar habilitado para a gestão de informações e processos organizacionais, distanciando-o da figura de mero executor e consolidando sua atuação na Ciência da Assessoria.

2.2 Competências Gerenciais e o Papel Estratégico do Secretariado

Com as evoluções da tecnologia e o avanço do mercado corporativo, o perfil do profissional de Secretariado Executivo passou por diversas transformações, o profissional que antes exercia papel apenas operacional e técnico passou a atuar estrategicamente, apresentando competências amplas e multifuncionais. O uso de sistemas informatizados e plataformas de gestão contribui para a otimização dos processos administrativos, mas também exige um novo perfil, mais voltado para a análise, interpretação de dados e tomada de decisão.

Para analisar essa transformação, é crucial entender o conceito de competência não apenas como um conjunto de atributos, mas como um saber agir mobilizado. Conforme destacam Fleury e Fleury (2001), a competência se caracteriza como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Nesse sentido, as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o curso de Secretariado Executivo (Resolução CNE/CES nº 3/2005) estabelecem que a formação deve priorizar a visão crítica, a proatividade e a capacidade de liderança. O profissional contemporâneo é formado para ser um gestor de processos, atuando com autonomia e iniciativa, o que o posiciona estrategicamente em organizações complexas, como as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES).

A compreensão das competências secretariais sob uma ótica estratégica exige a análise de duas correntes teóricas principais que sustentam o modelo C.H.A. (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). A primeira é a Visão Funcionalista, que associa a competência à capacidade de atingir resultados e ao desempenho esperado. Nessa perspectiva, a competência é medida pelo valor agregado ao processo. A segunda é a Visão da Mobilização, apoiada por autores como Zarifian (2001). Diferente da anterior, esta foca no 'saber agir': a forma como o indivíduo mobiliza e combina seus recursos internos para enfrentar situações imprevistas. O Secretariado moderno se enquadra predominantemente nesta corrente, pois a atuação estratégica nas IPES exige que o profissional articule diversas habilidades para resolver problemas complexos que fogem às rotinas manuais.

Essa capacidade de mobilização é o que permite ao secretário atuar como um *middle manager* (Moreira et al., 2016). Ao combinar conhecimentos técnicos com atitudes gerenciais, o profissional deixa de ser um executor funcional para se tornar um articulador estratégico. Reforçando essa perspectiva, Barros et al. (2013) identificam que as competências gerenciais desenvolvidas por esses profissionais envolvem a capacidade de negociação, a visão sistêmica

e a gestão de conflitos. Para os autores, o desenvolvimento dessas competências é o que permite ao secretário executivo transitar entre os níveis operacional e estratégico, utilizando sua posição privilegiada na estrutura organizacional para facilitar o alcance dos objetivos institucionais.

As competências exigidas envolvem, portanto, três pilares: técnicos, comportamentais e gerenciais. Entre as competências técnicas, destacam-se o domínio de ferramentas tecnológicas, conhecimento de idiomas, organização de documentos e domínio da comunicação empresarial. Já no campo comportamental, espera-se habilidades como proatividade, ética, confidencialidade, resiliência, empatia e capacidade de relacionamento interpessoal. Habilidades como resiliência e empatia associam-se à Escola das Relações Humanas de Elton Mayo (2003), posicionando o secretário como facilitador do clima organizacional. Nesse contexto, o profissional de secretariado assume o papel de facilitador da comunicação e catalisador de um clima organizacional positivo, habilidades que se tornaram tão ou mais importantes que as competências puramente técnicas. Por fim, no pilar gerencial, o profissional se destaca nos papéis informacionais de Henry Mintzberg (1973), atuando como elo fundamental no fluxo de informações da alta gestão.

Dessa forma, as competências do profissional de secretariado executivo vão além da simples execução de tarefas administrativas. Elas representam uma formação ampla, estratégica e versátil, que permite uma contribuição efetiva tanto para a eficiência das rotinas administrativas quanto para a sustentabilidade e o desenvolvimento da organização a longo prazo.

2.3 Rotinas Administrativas: A Contribuição Funcional e o Contexto em Instituições Públicas de Ensino Superior

As rotinas administrativas constituem o conjunto de atividades e processos que sustentam o funcionamento organizacional e garantem a continuidade da missão pública. Em Instituições Públicas de Ensino Superior, essas rotinas são essenciais para a manutenção da legalidade, da transparência, do controle interno e do cumprimento das metas institucionais.

A relevância dessas rotinas pode ser compreendida à luz da Teoria Clássica de Henri Fayol, que estabelece as funções de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar como pilares da gestão. Nesse contexto, o profissional de Secretariado Executivo atua como um assessor estratégico, cujas atividades, como a gestão de fluxos informacionais, a organização de agendas e a redação oficial, são extensões vitais que dão suporte às capacidades gerenciais

da alta gestão. Assim, o secretariado não apenas executa tarefas, mas garante que as funções administrativas essenciais sejam exercidas com fluidez.

Apesar de a rotina ser a base, o cenário da gestão pública atual exige cada vez mais eficiência, agilidade e apoio estratégico para que as IPES possam cumprir sua missão. Essa necessidade de otimização tensiona a estrutura burocrática e confere ao Secretariado um papel estratégico. Conforme destaca D'Ascensão (2007), a rotina administrativa e a padronização de processos são fundamentais para eliminar a improvisação e garantir que as atividades organizacionais sejam executadas com o mínimo de erro e o máximo de eficiência.

Conforme Melo (2019), o profissional de Secretariado Executivo contribui para o desenvolvimento das instituições públicas de ensino superior com as atividades desempenhadas com responsabilidade. Sua atuação direta com a alta gestão permite não apenas o cumprimento eficiente das tarefas, mas também a proposição de melhorias, a integração de processos e a gestão da informação com foco estratégico.

2.4 Estratégia e o Setor Público

A atuação estratégica nas organizações modernas vai além de um simples planejamento no papel; ela deve ser entendida como um padrão de ações práticas no dia a dia. Segundo Mintzberg (1987), a estratégia real não está apenas nos planos formais da gestão, mas sim no comportamento consistente que a organização demonstra ao longo do tempo. Nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES), essa visão valoriza o papel do Secretariado Executivo, pois é esse profissional que, ao gerir as informações e os processos diariamente, transforma os planos da alta gestão em resultados concretos.

Diferente do setor privado, onde a estratégia é comumente voltada para a vantagem competitiva e o lucro, a estratégia no setor público é orientada pela criação de valor público. Conforme argumenta Moore (1995), o valor público é gerado quando as ações institucionais atendem aos desejos e necessidades da sociedade, garantindo a eficiência no uso dos recursos e a efetividade na entrega dos serviços. Para o profissional de secretariado, isso significa que sua atuação estratégica está intrinsecamente ligada à garantia de que os processos administrativos apoiem diretamente às atividades-fim da universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão.

Nesse cenário, a estratégia pública fundamenta-se nos preceitos da Nova Gestão Pública (New Public Management), movimento impulsionado por autores como Hood (1991) e Osborne e Gaebler (1992). Essa corrente defende que a administração pública deve migrar

de uma estrutura puramente burocrática para um modelo gerencial, focado em resultados e eficiência. No Brasil, essa transição foi consolidada pela reforma liderada por Bresser-Pereira (1996), que introduziu a ideia da Gestão Pública Gerencial. Para o profissional de Secretariado Executivo nas IPES, essa perspectiva reforça sua atuação estratégica, uma vez que a eficiência organizacional deixa de ser apenas o cumprimento da norma e passa a ser a busca pela otimização de recursos e agilidade nos processos, visando a entrega de um serviço de maior qualidade à comunidade acadêmica.

Além disso, a estratégia nas IPES é marcada pela multidimensionalidade de *stakeholders* (partes interessadas). O Secretariado Executivo, ao ocupar uma posição de interface entre a reitoria, departamentos acadêmicos, órgãos de controle e a comunidade discente, exerce um papel de monitoramento e disseminação de informações crítico para a governança institucional. Através da Teoria dos Papéis de Gestão, percebe-se que a consistência das ações desse profissional cria o "padrão" mencionado por Mintzberg, garantindo que a instituição mantenha o curso estratégico mesmo diante de crises ou mudanças na gestão superior.

Por fim, a estratégia no setor público exige um equilíbrio entre o que foi planejado no papel (Estratégia Pretendida) e as respostas necessárias para os problemas que surgem no dia a dia (Estratégia Emergente). O profissional de Secretariado Executivo atua na ponta da execução e, por isso, consegue identificar falhas e oportunidades de melhoria nos processos. Ao repassar essas informações reais para a gestão, ele permite que os planos sejam ajustados. Dessa forma, a atuação do secretário deixa de ser apenas um auxílio e se torna fundamental para que a instituição cumpra sua missão perante a sociedade.

2.5 O Impacto da Atuação Estratégica na Otimização de Processos na gestão pública

O secretariado executivo tem ampliado significativamente sua atuação dentro das instituições, deixando de exercer apenas funções técnicas e operacionais para ocupar uma posição estratégica junto à gestão organizacional. Em Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES), onde a legitimidade, a eficiência e a transparência exigem agilidade e organização dos processos, o papel estratégico do profissional de secretariado é cada vez mais valorizado.

A base dessa otimização reside na visão sistêmica do profissional. Conforme destaca D'Ascensão (2007), a otimização de processos administrativos envolve a análise crítica das rotinas para eliminar gargalos, duplicidade de tarefas e desperdício de recursos. No contexto

das IPES, o secretário executivo utiliza sua posição privilegiada para mapear esses fluxos, transformando rotinas rígidas em processos dinâmicos que atendam aos princípios da administração pública.

Essa atuação está ligada à capacidade de contribuir com o planejamento, controle e avaliação de processos internos. Segundo Barros et al. (2013), o diferencial de eficiência do secretariado moderno está na mobilização de competências gerenciais para a resolução de problemas complexos. Ao atuar como assessor da alta gestão, o profissional não apenas organiza o fluxo de informações, mas atua como um filtro analítico, otimizando o tempo do gestor e qualificando a tomada de decisão. Essa valorização é confirmada pela flexibilidade do perfil secretarial, peça-chave para a adaptação institucional diante de novas tecnologias e demandas sociais (Bortolotto; Willers, 2007).

Além disso, o impacto estratégico do secretariado manifesta-se no seu papel de articulador de relações. Ao transitar por diversos setores, o profissional atua como um elo essencial entre a gestão e o ambiente interno e externo. Esta função de interface, pautada na comunicação organizacional, contribui para que a estratégia institucional seja disseminada de forma coerente entre todos os níveis da universidade. Através dos papéis informacionais de Mintzberg (1973), percebe-se que o secretário garante a integridade dos dados que circulam na instituição, o que é fundamental para a transparência pública.

Por fim, o impacto da atuação estratégica resulta no aumento da produtividade organizacional. Quando o profissional aplica a proatividade para redesenhar uma rotina administrativa, ele está gerando Valor Público (Moore, 1995), pois permite que a IPES entregue seus serviços acadêmicos com maior agilidade e menor custo social. O Secretariado contribui, portanto, para que a otimização dos processos administrativos se transforme em sustentabilidade institucional e eficiência no atendimento às demandas da sociedade a longo prazo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção tem como objetivo explicar, de forma clara e estruturada, o caminho metodológico que foi seguido ao longo desta pesquisa. São descritos aqui o tipo de estudo que foi realizado, os procedimentos que foram utilizados, o público-alvo envolvido, a amostra selecionada, os instrumentos aplicados para a coleta das informações e o modo como os dados foram organizados e analisados.

3.1 Classificação da pesquisa

O presente estudo classificou-se, quanto aos meios como uma pesquisa qualitativa. Essa natureza qualitativa permite compreender as percepções dos sujeitos envolvidos e os significados atribuídos a essa atuação, aspectos que dados puramente numéricos não seriam capazes de captar em sua totalidade. Conforme Gil (2008), a pesquisa qualitativa se aprofunda no mundo dos significados, explorando as particularidades de um fenômeno que não pode ser quantificado.

Quanto aos seus fins, a pesquisa caracterizou-se como descritiva, pois visa descrever detalhadamente as características, competências e o impacto percebido da atuação destes profissionais no contexto administrativo das organizações investigadas. Nesse sentido, Gil (2008, p. 28) afirma que: "As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis."

Para a viabilização deste estudo, a investigação fundamentou-se na Pesquisa Documental e na Pesquisa de Campo.

3.2 Cenário e sujeitos da pesquisa

O cenário desta pesquisa compreendeu Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) localizadas no estado do Ceará. Para a etapa de pesquisa documental, foram analisados editais e normativas da Universidade Federal do Ceará (UFC), do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) e da Universidade Estadual do Ceará (UECE).

Já para a pesquisa de campo, o estudo contou com a participação de profissionais de Secretariado Executivo atuantes na UFC e na Universidade da Integração Internacional da

Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). A escolha dessas instituições para as entrevistas justifica-se pela complexidade de suas estruturas administrativas e pelo papel estratégico que o secretário desempenha no suporte à gestão dessas universidades. Os sujeitos da pesquisa foram três profissionais de Secretariado Executivo selecionados de acordo com os seguintes critérios: atuação na função no momento da coleta de dados e envolvimento direto em rotinas administrativas e processos de apoio à tomada de decisão estratégica.

3.3 Técnicas e instrumentos

A principal técnica adotada para a coleta de dados de campo foi a entrevista semiestruturada, utilizando-se um roteiro previamente elaborado como instrumento. Esta técnica combina perguntas predeterminadas com a possibilidade de o entrevistador explorar novos caminhos e aprofundar as respostas, caso surjam questões relevantes durante a interação. Conforme Gil (2008), a entrevista semiestruturada equilibra a objetividade de um roteiro com a liberdade de captar a subjetividade e a riqueza das informações, sendo apropriada para o estudo de fenômenos complexos, como a atuação estratégica do secretariado. Essa abordagem permitiu a captura das percepções e experiências dos participantes, garantindo o ponto de equilíbrio necessário para a pesquisa qualitativa.

Os procedimentos para a execução desta etapa seguiram um fluxo rigoroso, iniciando-se pela elaboração de um roteiro de entrevista (Apêndice A). Após o agendamento com os participantes das Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES), o consentimento foi obtido através da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo o anonimato. As entrevistas foram conduzidas via plataforma Google Meet, gravadas com autorização e, posteriormente, transcritas na íntegra para facilitar a análise.

Complementarmente, realizou-se a Pesquisa Documental, que consistiu na consulta e análise de documentos oficiais obtidos por meio dos portais eletrônicos das instituições e de órgãos reguladores. Foram analisados os editais de concursos públicos da Universidade Federal do Ceará (UFC), do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) e da Universidade Estadual do Ceará (UECE), com o objetivo de identificar as competências técnicas e as atribuições formais exigidas para o ingresso no cargo de Secretário Executivo. Buscou-se compreender qual o perfil profissional esperado pela administração pública e se este já apresentava indícios de uma atuação estratégica.

Além dos editais, foram consultadas as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do curso de Secretariado Executivo, disponíveis no site do Ministério da Educação (MEC), para

fundamentar a base legal e as competências essenciais que devem nortear a formação acadêmica. Por fim, analisou-se o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Secretariado Executivo da UFC, visando identificar como a matriz curricular e os objetivos do curso se alinham às demandas contemporâneas de gestão e otimização de processos. A análise conjunta desses documentos permitiu estabelecer um comparativo sólido entre a formação acadêmica, a norma legal e a prática real relatada pelos profissionais nas entrevistas.

3.4. Técnica de análise de dados

Para a análise dos dados coletados, provenientes da pesquisa documental e das entrevistas, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo fundamentada nas proposições de Bardin (2011). Este método permitiu uma análise sistemática e objetiva do conteúdo das comunicações, visando extrair inferências e interpretações fundamentadas. O processo de análise seguiu as três fases recomendadas pela autora: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

A pré-análise consistiu na fase de organização do material e preparação das categorias. O corpus de análise foi composto pelas transcrições das entrevistas e pelos documentos institucionais, como editais de concursos, PPC e DCN. Nesta etapa, foi realizada a leitura flutuante das transcrições e a análise inicial dos documentos, cujos dados foram utilizados para definir as categorias a priori relativas às atividades e competências esperadas pelo Secretariado Executivo.

Na fase de exploração do material, o conteúdo empírico foi codificado e categorizado. As transcrições foram submetidas à codificação, onde trechos relevantes das falas dos participantes foram identificados e agrupados em eixos temáticos. As categorias foram construídas de forma híbrida, integrando as categorias prévias, extraídas dos documentos, e as categorias emergentes que surgiram a partir da prática e percepção real dos profissionais. Para conferir objetividade e rastreabilidade à análise, as unidades de registo foram organizadas em cinco categorias fundamentais, detalhadas a seguir:

- a) Atribuições Formais e Tecnicismo (A priori): Derivada da análise dos editais (UFC, IFCE, UECE) e das normativas legais. Agrupa as atividades de suporte operacional, como redação oficial e gestão de arquivos.
- b) Competências Estratégicas e Ciência da Assessoria (A priori): Extraída das DCN e do PPC do curso, focando em habilidades de análise crítica, proatividade e visão sistêmica.

- c) Atividades de Otimização de Processos (Emergente): Surgida dos relatos dos entrevistados, engloba ações de redesenho de fluxos, redução de burocracia e melhoria da comunicação interna.
- d) Percepção de Valor e Impacto na Gestão (Emergente): Reflete como os profissionais percebem a sua influência na tomada de decisão e o nível de reconhecimento institucional da sua atuação.
- e) O Profissional como Middle Manager (Emergente): Identifica a atuação do secretário como elo estratégico entre a alta administração (reitoria/direção) e a execução operacional dos setores.

Dessa forma, a análise estruturou-se em dois blocos categóricos distintos: as categorias a priori, que representam a norma e a teoria (o que a legislação e os editais prescrevem antes da ida ao campo), e as categorias emergentes, que traduzem a realidade e a prática (aquilo que foi revelado pelos sujeitos da pesquisa durante as entrevistas e que não estava previsto nos documentos formais). Essa abordagem híbrida permitiu identificar o descompasso entre o papel técnico institucionalizado e a atuação estratégica exercida no cotidiano das IPES.

Por fim, no tratamento dos resultados, inferência e interpretação, os dados categorizados foram interpretados buscando estabelecer conexões e identificar padrões na atuação profissional. O foco principal foi a triangulação entre três fontes: a autopercepção do impacto (entrevistas), a expectativa formal (documentos) e o referencial teórico (conceitos de Mintzberg, Moore e Barros).

Os resultados foram apresentados de forma descritiva e analítica no capítulo seguinte, estruturados por meio de quadros comparativos que sintetizam as categorias e relacionam os relatos dos entrevistados, apresentados por meio de citações diretas, com as exigências documentais e a literatura da área. Essa triangulação permitiu inferir o alinhamento ou o descompasso entre o "dever ser" (documental) e o "ser" (prática), respondendo à questão central da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos por meio da pesquisa documental e das entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais de Secretariado Executivo atuantes em Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) em Fortaleza.

4.1 Perfil profissional e formação do Secretário Executivo nas Instituições Públicas de Ensino Superior

A análise do perfil profissional dos Secretários Executivos participantes desta pesquisa revela trajetórias marcadas por formação específica, ampla experiência profissional e atuação consolidada no contexto das Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES). Os dados evidenciam profissionais com diferentes faixas etárias, o que contribui para uma diversidade de experiências e perspectivas no exercício da função, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos profissionais entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Tempo de atuação profissional	Formação Adicional / Observações
Entrevistada 1	Feminino	44 anos	Aproximadamente 18 anos na área, sendo 10 anos na IPES	Graduação em Direito, Especialização em RH e Educação, Mestranda em Administração.
Entrevistado 2	Masculino	34 anos	Aproximadamente 9 anos na profissão, sendo cerca de 3 anos e meio na função atual em IPES	Experiência em relações externas e assessoria de alta gestão (Reitoria).
Entrevistada 3	Feminino	54 anos	Aproximadamente 22 anos na profissão, sendo cerca de 15 anos em IPES	Egressa da 1ª turma da UFC. Experiência em multinacionais e gestão de inovação.

Fonte: Dados da pesquisa (entrevistas, 2025).

Observou-se que a totalidade dos entrevistados possuem graduação em Secretariado Executivo pela Universidade Federal do Ceará (UFC), o que estabelece uma base identitária comum e alinhada ao Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e às Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs). Os relatos indicam que essa formação específica é o alicerce que permite a

compreensão da complexa estrutura universitária, habilitando o profissional a transitar entre as demandas técnicas e as necessidades de assessoramento da alta gestão.

Para além da graduação, as trajetórias revelam uma busca incessante por interdisciplinaridade. A Entrevistada 1 ilustra este movimento ao agregar conhecimentos do Direito e da Administração, o que, segundo seu relato, foi crucial para estruturar a unidade de Gestão de Pessoas onde atua. Este dado corrobora o que propõe o PPC da UFC ao incentivar um egresso com visão sistêmica, capaz de dialogar com diferentes áreas do saber para otimizar a gestão pública.

O tempo de atuação, que varia de 9 a 22 anos, confere a estes profissionais o que a literatura chama de conhecimento tácito ou memória institucional. Em instituições públicas, onde os cargos de gestão (Pró-Reitores e Reitores) são frequentemente rotativos devido às mudanças políticas ou mandatos, o Secretário Executivo com trajetória consolidada atua como o guardião da continuidade administrativa. O Entrevistado 2, por exemplo, destaca que sua experiência em diversos setores da universidade onde atua permitiu que ele assumisse a Chefia de Gabinete com uma visão estratégica dos processos que tramitam na instituição.

Dessa forma, o perfil identificado nesta pesquisa confirma que o Secretariado Executivo nas IPES constitui-se como um profissional de capital intelectual elevado. Ele não é apenas um executor; é um especialista que une a formação técnica da graduação com uma bagagem experiencial que o habilita a antecipar demandas e qualificar a informação, superando a visão estática de suporte administrativo.

4.2 As atribuições formais do cargo de Secretário Executivo nas Instituições Públicas de Ensino Superior: análise documental

A análise documental constituiu a etapa de "confronto" desta pesquisa, permitindo identificar como a identidade do Secretário Executivo é institucionalmente construída no momento do ingresso. Foram analisados os editais da UFC (2024), do IFCE (2021) e da UECE (2016), confrontando-os com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) e o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) da UFC. Os documentos estão sintetizados no quadro 2.

Quadro 2 – Documentos analisados na pesquisa documental

Documento	Instituição	Anos	Finalidade
Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Secretariado Executivo	CNE	2005	Definir o perfil formativo e as competências do curso

Projeto Pedagógico do Curso de Secretariado Executivo	UFC	Atual	Orientar a formação acadêmica do egresso
Edital de Concurso Público Técnico-Administrativo	UFC	2024	Definir atribuições e requisitos do cargo
Edital de Concurso Público Técnico-Administrativo	IFCE	2021	Definir atribuições e requisitos do cargo
Edital de Concurso Público Técnico-Administrativo	UECE	2016	Definir atribuições e requisitos do cargo

Fonte: Dados da pesquisa documental (2025).

Um achado central desta análise é a invisibilidade e a simplificação normativa da profissão. Nas instituições federais (UFC e IFCE), o Secretário Executivo é recrutado através de editais para a carreira de 'Técnico-Administrativo em Educação'. Nesses documentos, as atribuições muitas vezes sequer aparecem detalhadas, sendo o cargo listado apenas em tabelas de vagas ou grupos genéricos de 'Nível Superior'. Na esfera estadual, o edital da UECE (2016) segue lógica semelhante, omitindo as competências específicas da área em favor de uma nomenclatura administrativa comum a outros cargos.

O cargo é listado apenas em tabelas de vagas ou grupos genéricos de "Nível Superior". Esse silêncio institucional nos editais é um dado relevante, pois demonstra que a gestão pública ainda não reconhece as competências diferenciadas deste profissional. Conforme discutido por Sabino e Rocha (2004) na obra *Secretariado: do escriba ao web writer*, essa falta de clareza documental mantém a profissão estigmatizada. Se o edital não define o que o secretário faz, ele acaba sendo visto pela instituição apenas como um suporte técnico generalista, ignorando-se o perfil de assessor estratégico.

Este cenário de "vazio descritivo" nos editais entra em conflito direto com o que a academia (o curso de graduação) propõe. Enquanto o PPC da UFC e as DCNs (2005) detalham um profissional preparado para a liderança e gestão, o instrumento de seleção (edital) limita-se ao silêncio ou a nomenclaturas genéricas. Como aponta Mintzberg (1973), para que uma função de assessoria seja eficaz, seus papéis de processamento de informação devem ser claros. A ausência dessa clareza nos editais analisados sugere que a IPES contrata o profissional sem uma visão estratégica de sua utilidade, tratando o bacharel apenas como um item administrativo.

4.3 As rotinas administrativas exercidas na prática: entre o técnico e o estratégico

A análise das entrevistas realizadas com os Secretários Executivos atuantes nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) evidencia que as rotinas administrativas exercidas na prática profissional extrapolam, em diversos aspectos, as atribuições formalmente descritas nos editais de concursos públicos. Embora os documentos normativos priorizem atividades de caráter técnico-operacional, os relatos dos entrevistados demonstram uma atuação mais ampla e complexa, marcada pela combinação entre tarefas operacionais e ações de natureza estratégica.

No cotidiano profissional, os entrevistados relataram desempenhar atividades tradicionalmente associadas às rotinas administrativas, como organização e tramitação de documentos, acompanhamento de processos, controle de agendas, elaboração de expedientes e atendimento às demandas internas e externas. Essas atividades, embora essenciais para o funcionamento institucional, são percebidas pelos profissionais como apenas uma parte do conjunto de responsabilidades que assumem no contexto das IPES.

Entretanto, as falas revelam que tais atividades técnicas frequentemente são acompanhadas por ações que exigem análise, julgamento e tomada de decisão compartilhada. Os Secretários Executivos destacaram que, no exercício de suas funções, atuam como mediadores entre diferentes setores, organizando e qualificando informações antes de encaminhá-las às chefias, o que confere um caráter estratégico à sua atuação. Esse aspecto é evidenciado na fala de uma das entrevistadas, ao afirmar que “Muitas vezes, antes de apresentar uma demanda, eu faço uma análise prévia: verifico do que se trata, entendo o contexto do processo e chego à chefia já com possíveis encaminhamentos e alternativas.” (Entrevistada 3).

Esse papel de mediador e analista de fluxos é reforçado pelo relato do Entrevistado 2, que atua diretamente na Reitoria. Segundo o profissional, sua atuação é determinante para a qualidade do processo decisório da alta gestão:

“Minha principal contribuição está relacionada à filtragem e à organização das informações que chegam à Reitoria. Muitas demandas chegam de forma fragmentada ou sem o devido embasamento, e meu papel é reunir essas informações, analisar o contexto e apresentar ao Reitor apenas o que é realmente necessário para a tomada de decisão.” (Entrevistado 2, 2025).

A fala do entrevistado ilustra com precisão o que Mintzberg (1973) define como os papéis informacionais do administrador, especificamente os de monitor e disseminador. O Secretário Executivo não apenas transmite dados; ele os processa e os qualifica, reduzindo a

incerteza do gestor. Essa 'filtragem' mencionada rompe definitivamente com a visão do 'escriba' de Sabino e Rocha (2004), pois exige do profissional uma visão sistêmica da universidade que o edital de concurso, analisado anteriormente, sequer menciona.

A distinção entre atividades técnicas e estratégicas foi associada, pelos participantes, ao grau de autonomia e ao impacto das ações no processo decisório. Enquanto as tarefas técnicas envolvem execução rotineira, as estratégicas estão relacionadas ao assessoramento, à articulação entre setores e à proposição de melhorias nos fluxos administrativos. Essa diferenciação, embora não esteja explicitada nos editais, emerge de forma recorrente nas falas dos profissionais.

A distinção entre atividades técnicas e estratégicas foi associada, pelos participantes, ao grau de autonomia e ao impacto das ações no processo decisório. Em uma análise crítica sobre esses dados, observa-se que os secretários das IPES exercem funções de liderança e direção que superam o tecnicismo. Como afirmam Barros et al. (2013), as competências gerenciais envolvem justamente essa capacidade de transitar entre o operacional e o estratégico. Essa realidade prática confirma que o secretário atua como um verdadeiro articulador, preenchendo as lacunas deixadas pela rigidez dos editais de concurso.

Quadro 3 – Tipos de atividades exercidas na prática pelos Secretários Executivos

Tipo de atividade	Exemplos identificados nas entrevistas
Técnicas	Controle de processos; organização documental; atendimento institucional; gestão de agendas
Estratégicas	Triagem e qualificação de informações; assessoramento à gestão; articulação entre setores; proposição de melhorias
Híbridas	Organização de demandas com impacto decisório; mediação entre gestão e equipes

Fonte: Dados da pesquisa (entrevistas, 2025).

Dessa forma, os dados empíricos indicam que a atuação do Secretariado Executivo nas Instituições Públicas de Ensino Superior se caracteriza por uma prática híbrida, na qual atividades técnicas e estratégicas coexistem e se complementam. Essa atuação evidencia a importância das competências desenvolvidas ao longo da formação acadêmica e da trajetória profissional, permitindo ao Secretário Executivo ampliar seu campo de atuação e contribuir de maneira efetiva para o funcionamento institucional, mesmo diante de limitações normativas.

4.4 Competências estratégicas mobilizadas pelo Secretariado Executivo no contexto das IPES

A análise das entrevistas evidencia que a atuação do Secretariado Executivo nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) demanda a mobilização de competências estratégicas que ultrapassam o domínio de técnicas administrativas. Essas competências, desenvolvidas ao longo da formação acadêmica e da experiência profissional, mostram-se fundamentais para lidar com a complexidade organizacional característica do ambiente universitário e para apoiar a gestão institucional de forma qualificada.

Entre as competências mais recorrentes nos relatos dos entrevistados, destaca-se a gestão da informação. Os profissionais demonstraram atuar de forma ativa na organização, no tratamento e na sistematização das informações que circulam nos setores. Essa prática encontra sustentação teórica em Nonato Júnior (2009), que define o Secretariado dentro das "Ciências da Assessoria", em que o profissional atua como um assessor intelectual que fundamenta o conhecimento necessário para a tomada de decisão. Essa competência revela-se central para o apoio à tomada de decisão e encontra respaldo tanto nas Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Secretariado Executivo quanto no Projeto Pedagógico do Curso da Universidade Federal do Ceará, que reconhecem o Secretariado Executivo como gestor da informação.

Outra competência estratégica evidenciada refere-se à comunicação organizacional e interpessoal. Os relatos indicam que os Secretários Executivos desempenham papel relevante na articulação entre diferentes setores institucionais, como reitoria, departamentos acadêmicos e unidades administrativas. A capacidade de dialogar com públicos diversos, mediar demandas e evitar ruídos comunicacionais contribui diretamente para a fluidez dos processos administrativos. Segundo Sabino e Rocha (2004), essa capacidade de mediação é o que diferencia o profissional estratégico do antigo "escriba", permitindo que ele atue como um elo integrador das ações institucionais."

A visão sistêmica também se apresenta como uma competência estratégica significativa. Os entrevistados demonstraram compreender o funcionamento institucional de forma integrada, relacionando demandas pontuais a objetivos mais amplos da organização. Essa compreensão permite antecipar impactos administrativos, orientar encaminhamentos mais adequados e contribuir para o planejamento das atividades, especialmente em contextos que exigem articulação entre múltiplos setores.

Além das competências técnicas e cognitivas, os dados evidenciam a mobilização de competências comportamentais, como proatividade, responsabilidade, ética, adaptabilidade e capacidade de resolução de problemas. Tais competências são particularmente relevantes em situações que exigem respostas rápidas, organização de prioridades e atuação colaborativa, aspectos recorrentes no cotidiano das IPES. A presença dessas habilidades reforça a importância de uma formação que contemple não apenas conhecimentos técnicos, mas também o desenvolvimento humano e relacional.

Dessa forma, a análise das entrevistas permite inferir que as competências estratégicas mobilizadas pelos Secretários Executivos nas IPES resultam da articulação entre formação acadêmica, diretrizes normativas da profissão e experiência prática. Ainda que nem sempre estejam explícitas nas atribuições formais do cargo, essas competências mostram-se indispensáveis para o funcionamento eficiente das rotinas administrativas e para o suporte à gestão institucional.

4.5 Contribuição do Secretariado Executivo para a tomada de decisão e otimização de processos nas IPES

A análise das entrevistas evidencia que a atuação do Secretariado Executivo nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) demanda a mobilização de competências estratégicas que ultrapassam o domínio de técnicas administrativas simples. Conforme a lógica de Zarifian (2001), a competência não é apenas o cumprimento de tarefas, mas a capacidade de assumir iniciativas e responsabilidades que agregam valor à organização. No contexto universitário, essa entrega se manifesta no apoio qualificado à gestão.

Entre os achados, destaca-se a gestão da informação como pilar para a tomada de decisão. Os profissionais atuam de forma ativa na sistematização de dados, garantindo que cheguem à gestão de maneira estruturada. Essa prática encontra sustentação em Nonato Júnior (2009), que define o Secretariado como uma "Ciência da Assessoria", na qual o profissional fundamenta o conhecimento necessário para o gestor. Ao qualificar a informação, o secretário exerce os papéis informacionais propostos por Mintzberg (1973), reduzindo a incerteza nos processos decisórios.

“Muitas demandas chegam de forma fragmentada ou sem o devido embasamento, e meu papel é reunir essas informações, analisar o contexto e apresentar ao Reitor apenas o que é realmente necessário para a tomada de decisão” (Entrevistado 2, 2025). A fala do entrevistado ilustra com precisão o que Mintzberg (1973) define como os papéis

informativos. No entanto, indo além da monitoração, percebe-se que o secretário atua como um *middle manager*, conforme discutido por Moreira et al. (2016). Ao ocupar esse espaço de gestão intermediária, o profissional traduz as metas da alta gestão para a execução prática, servindo como o 'pulmão' da unidade administrativa. Essa posição de 'gerente do meio' é o que garante que a universidade funcione com agilidade, mesmo em uma estrutura burocrática.

Outro aspecto identificado é a participação direta na organização e melhoria dos processos administrativos. Embora as funções clássicas de Fayol (1989) como organização e coordenação ainda façam parte do cotidiano, os entrevistados demonstram que o secretário vai além, propondo ajustes que visam à eficiência institucional. Essa capacidade de mobilizar recursos para resolver problemas complexos é o que Fleury e Fleury (2001) definem como competência: um saber agir que entrega resultados para a instituição.

Além disso, a mediação entre gestores e equipes contribui para o alinhamento das ações. Essa atuação facilita a comunicação e o acompanhamento de demandas, tornando as decisões administrativas mais efetivas. Dessa forma, os resultados indicam que o Secretariado Executivo atua como um agente de otimização, preenchendo as lacunas dos instrumentos normativos com uma prática orientada por resultados, em total conformidade com o perfil formativo previsto nas DCNs e no PPC da UFC.

4.6 Desafios da atuação estratégica e perspectivas do Secretariado Executivo no serviço público

A análise conjunta das entrevistas e da pesquisa documental evidencia que, apesar do avanço na formação e da ampliação das competências do Secretariado Executivo, ainda persistem desafios significativos para o pleno exercício de uma atuação estratégica no serviço público, especialmente no contexto das Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES).

As entrevistas também revelaram desafios relacionados à gestão de pessoas e à cultura organizacional, especialmente em contextos marcados por centralização excessiva e resistência a mudanças. Ainda assim, os participantes demonstraram uma percepção positiva quanto às perspectivas da profissão, associando sua evolução à incorporação de tecnologias e à crescente complexidade das demandas institucionais.

No que se refere às perspectivas, o Secretariado Executivo no serviço público encontra-se em um processo de transformação impulsionado pelas inovações tecnológicas. Conforme destaca a Entrevistada 3, a profissão exige uma reinvenção constante e a incorporação de ferramentas como a inteligência artificial para que o profissional não se torne

obsoleto, reforçando que a função não tende a desaparecer, mas a se adaptar (Entrevistada 3, 2025). Como conclui a Entrevistada 1, essa digitalização acentua a importância do secretário como um mediador essencial entre sistemas, pessoas e informações. Contudo, cabe ressaltar criticamente que a tecnologia, por si só, não soluciona o problema da invisibilidade profissional. A evolução da categoria nas IPES depende, fundamentalmente, de um reconhecimento institucional que alinhe o discurso da 'eficiência' à valorização real das competências gerenciais descritas por Barros et al. (2013). Sem esse alinhamento, corre-se o risco de continuar exigindo competências de gestão de profissionais que, estruturalmente, ainda são tratados como meros executores.

Em suma, os dados analisados confirmam que a atuação estratégica destes profissionais não é apenas uma possibilidade teórica, mas uma realidade prática imposta pela complexidade das IPES. A evidência de que os secretários executivos funcionam como um elo entre a estratégia e a operação demonstra que a rigidez dos editais está em descompasso com a fluidez das necessidades institucionais. Portanto, os resultados apontam para a urgência de uma atualização na cultura organizacional que reconheça o Secretariado Executivo como um agente de gestão, e não apenas de suporte.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou a atuação estratégica do Secretariado Executivo nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) em Fortaleza, confrontando a realidade das rotinas administrativas com as atribuições formais descritas em editais. Ao concluir este estudo, afirma-se que o objetivo geral foi atingido, visto que ficou evidenciado que os profissionais atuam de forma estratégica através de uma prática híbrida, na qual a execução técnica serve de base para o assessoramento intelectual à gestão superior.

Quanto à questão de pesquisa, conclui-se que o Secretariado Executivo nas IPES exerce um papel estratégico ao atuar como um filtro qualificado de informações e um articulador de processos. Essa atuação preenche as lacunas deixadas pela rigidez burocrática, transformando rotinas operacionais em suporte direto à governança universitária.

Em resposta ao primeiro objetivo específico, identificaram-se atividades que extrapolam o suporte operacional. Para além do controle de agendas e processos, os profissionais realizam a triagem qualificada de demandas e a articulação entre unidades acadêmicas e administrativas. Essa dualidade demonstra que a rotina nas IPES não é meramente repetitiva, mas exige um constante julgamento de prioridades e contextos.

Quanto ao segundo objetivo, verificou-se que as competências desses profissionais contribuem para a gestão organizacional ao funcionarem como um filtro estratégico. A mobilização de conhecimentos específicos da área permite que o Secretário Executivo qualifique a informação antes que ela chegue ao decisor, reduzindo a incerteza e conferindo agilidade à alta gestão, como observado nos relatos dos profissionais que atuam em Reitorias e Pró-Reitorias.

No que tange ao impacto na otimização de processos, a atuação do secretariado revela-se fundamental na padronização de fluxos e na redução de ruídos comunicacionais. A visão sistêmica desenvolvida na graduação permite que o profissional antecipe gargalos burocráticos e proponha melhorias, garantindo que os processos institucionais tramitem de forma mais ágil e eficaz.

Apesar dessas contribuições, o estudo revelou um paradoxo: a invisibilidade normativa. Os editais de concurso analisados ignoram o potencial estratégico do cargo, mantendo um 'vazio descritivo' que é agravado pelo cenário político-administrativo nacional. Nesse sentido, destaca-se o impacto do Decreto nº 9.262/2018, que extinguiu o cargo de Secretário Executivo para fins de novos concursos no serviço público federal. Tal medida não apenas ignora a relevância estratégica aqui demonstrada, como também aprofunda os desafios

da subutilização e do desvio de função, criando uma barreira institucional à renovação de quadros qualificados. Essas barreiras são superadas diariamente pelos profissionais por meio da proatividade e do compromisso com a continuidade administrativa, especialmente em contextos de alta rotatividade de gestores.

Como limitações deste estudo, destaca-se o tamanho reduzido da amostra, composta por três entrevistados. Embora os relatos tenham oferecido profundidade e riqueza de detalhes, os resultados refletem percepções de um grupo específico, o que impede a generalização dos achados para toda a rede federal ou estadual de ensino superior.

Para a continuidade deste trabalho, sugere-se a realização de pesquisas futuras com uma amostragem ampliada, abrangendo outras instituições do país para uma análise comparativa. Recomenda-se, ainda, investigar o impacto da transformação digital e da inteligência artificial especificamente na atuação estratégica do secretário público, avaliando como essas ferramentas podem mitigar a sobrecarga operacional e fortalecer o papel do profissional como gestor da informação. Espera-se que este trabalho sensibilize as instituições para a necessidade de valorização formal, consolidando o Secretariado Executivo como agente indispensável para a eficiência da educação pública.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, Érika Ramalho. **As novas competências do profissional de secretariado executivo: foco em empresas de Fortaleza**. 2010. 70 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Secretariado Executivo) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/34805>. Acesso em: 16 maio 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, C. M. P. et al. As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 4, n. 2, p 25-47, jul./dez. 2013. Disponível em https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/131/pdf_29

BORTOLOTTI, M. F. P.; WILLERS, E. M. Profissional de secretariado executivo: explanação das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa**, Marechal Cândido Rondon, v. 4, n. 1, p. 45-57, 2007. DOI: 10.48075/revex.v4i1.410. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/410>. Acesso em: 19 abr. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018. Extingue cargos efetivos vagos e que virem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda a abertura de concurso público e o provimento de vagas. Brasília, **DF: Presidência da República, 2018**.

BRASIL. Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 out. 1985.

BRASIL. Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 jan. 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES nº 3, de 23 de junho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 jun. 2005.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 07 - 40, 2015. DOI: 10.21874/rsp.v47i1.702. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>. Acesso em: 15 jan. 2026.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, Sistemas e Métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2007.

DURANTE, Daniela Giaretta; SANTOS, Maria Elisabete Mariano dos. Profissão secretarial: enfoque na atuação estratégica. **Revista Expectativa**, Toledo, v. 9, n. 1, p. 25-42, 2010

EBLING, E.; SANTOS, C. A. F. dos. Análise das rotinas administrativas de uma Unidade Básica de Saúde em um município do Rio Grande do Sul. **Práticas de Administração**

Pública, [S. l.], v. 7, p. e3, 2024. DOI: 10.5902/2526629274475. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/74475>. Acesso em: 15 jan. 2026.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. Especial, p. 183-196, 2001.

FRANCISCO, Jéssica Marlete et al. Relação entre as competências secretariais e as atividades do profissional de secretariado em uma empresa do ramo advocatício. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 13, p. 93-108, 2018.

HOOD, Christopher. **A public management for all seasons?** Public Administration, Oxford, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

LUCENA, I. F. de. Profissionais Invisíveis no Mundo Corporativo: O Papel de um Conselho Profissional na Valorização dos Secretários Executivos (SE). **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 87–102, 2025. DOI: 10.48075/revex.v24i3.35290. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/35290>. Acesso em: 15 jan. 2026.

MAYO, Elton. **Os Problemas Humanos de uma Civilização Industrial**. 4. ed. São Paulo: Forense-Universitária, 2003.

MELO, Severina Micheli Ferreira de. **A atuação do profissional de secretariado executivo no setor público e privado**. 2019. 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Secretariado Executivo) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/28392>. Acesso em: 16 abr. 2025.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

MINTZBERG, Henry. **The strategy concept I: Five Ps for strategy**. California Management Review, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MOORE, Mark H. **Criando valor público: gestão estratégica no governo**. Brasília: ENAP, 2002.

MOREIRA, K. D., RODRIGUES, L. M. A., FREIRE do Vale, J. C., & ROSA, M. H. da. (2016). As Competências Contemporâneas do Secretário Executivo e a Relação Com as Competências do Middle Manager. **Revista De Gestão E Secretariado**, 7(1), 45–66. <https://doi.org/10.7769/gesec.v7i1.400>

NASCIMENTO, J. F. A atuação do secretário executivo no processo administrativo. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa, MG, v. 1, n. 1, p. 68-80, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/RCH/article/view/3099>. Acesso em: 16 abr. 2025.

NEIVA, E. G. & D'Elia, M. E. S. (2009). **As novas competências do profissional de secretariado(2aed.)**. São Paulo: IOB.

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

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 10. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SABINO, Rosimeri Ferraz; ROCHA, Fabio Gomes. **Secretariado: do escriba ao web writer**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2004.

SANTOS, C. F. et al. Para além da assessoria executiva: um estudo sobre a atuação do secretário executivo. **Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, v. 14, n. 6, p. 10109-10138, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i6.2366. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2366>. Acesso em: 19 abr. 2025.

TERRA, Penha Maria Mendes. O papel do secretariado executivo nas organizações: um estudo de caso. **Editora Científica Digital**, 2024. p. 112-130. DOI: 10.37885/240817370. Disponível em: <https://www.editoracientifica.com.br/books/chapter/o-papel-do-secretariado-executivo-nas-organizacoes-um-estudo-de-caso>. Acesso em: 14 abr. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Primeiro momento da entrevista: Abertura e Contextualização do Perfil

1. Para começar, poderia falar um pouco sobre sua formação e sua trajetória profissional até chegar a esta função?
2. Há quanto tempo você atua como Secretário(a) Executivo(a)? E especificamente nesta Instituição Pública de Ensino Superior (IPES)?

Segundo momento: Mapeamento e Identificação de Atividades

3. Quais são as principais rotinas administrativas pelas quais você é responsável no dia a dia?
4. Em sua rotina, como você diferencia uma atividade técnica/operacional de uma atividade estratégica?
5. Com base nessa diferença, quais das atividades que você listou você considera que são puramente técnicas e quais são estratégicas?
6. Na sua percepção, existe um descompasso entre as atribuições formais do seu cargo (previstas em edital ou regimento) e as atividades que você realmente executa hoje?
7. Como a tecnologia (softwares, sistemas internos, plataformas de gestão) impacta a execução dessas rotinas?

Terceiro momento: Competências e Habilidades Estratégicas (Objetivo 2)

8. (Contribuição Estratégica) Qual é a sua contribuição mais direta, como gestor(a) de informações, para que as decisões sejam tomadas de forma mais rápida ou eficiente em sua área?
9. (Mobilização de Competências) Poderia nos dar um exemplo específico de uma situação desafiadora onde você precisou combinar suas habilidades técnicas e comportamentais para otimizar um processo?
10. Considerando o dinamismo do ambiente acadêmico, quais competências de relacionamento interpessoal ou comunicação você considera mais cruciais para articular processos entre os diferentes setores da IPES (ex: reitoria, departamentos, pesquisa)?

Quarto momento: Impacto e Otimização de Processos (Objetivo 3)

11. Esta seção foca na avaliação do impacto e valor agregado.
12. Como você acredita que seu trabalho ajuda a otimizar os processos e a alcançar os objetivos da sua área ou da instituição?
13. De que forma o seu trabalho ou as informações que você gerencia influenciam na tomada de decisão do seu gestor ou da sua área?
14. Você já propôs alguma melhoria (em um processo, na comunicação, etc.) que foi implementada? Como foi?

Quinto momento: Desafios e Visão de Futuro

15. Quais são os maiores desafios que você enfrenta para exercer sua função de forma mais estratégica e menos operacional?
16. Como você vê a evolução da profissão de Secretariado Executivo nos próximos 5 anos, especialmente no contexto do serviço público?

Encerramento

17. Há algo mais que você gostaria de acrescentar e que eu não perguntei?
18. Muito obrigado(a) pela sua valiosa contribuição para esta pesquisa!

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de consentimento livre e esclarecido

Pesquisa: A Atuação Estratégica dos Profissionais de Secretariado Executivo nas Rotinas Administrativas em Instituições Públicas de Ensino Superior de Fortaleza.

Pesquisadora: Ketlen Augusto Alves Sales.

Orientadora: Joelma Soares da Silva.

1. Natureza da Pesquisa: Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso por fazer parte da comunidade de profissionais de Secretariado Executivo que atuam em Instituições Públicas de Ensino Superior (IES) em Fortaleza. Esta pesquisa tem por objetivo analisar a atuação estratégica destes profissionais nas rotinas administrativas, buscando compreender suas contribuições, competências e o impacto de sua atuação na gestão organizacional.

2. Participantes da pesquisa: Os participantes da pesquisa foram selecionados a partir dos seguintes critérios: ser profissional do quadro de Secretariado Executivo atuante em Instituições Públicas de Ensino Superior (IES) de Fortaleza; estar diretamente envolvido em rotinas administrativas e processos de apoio à tomada de decisão; ter disponibilidade e aceitar participar voluntariamente da pesquisa.

3. Envolvimento na pesquisa: Sua participação nesta pesquisa consistirá na concessão de uma entrevista individual, realizada de forma online (via plataforma Google Meet), com duração média de 45 minutos. Você receberá uma cópia deste termo onde constam os contatos da pesquisadora, podendo tirar dúvidas sobre o projeto e a sua participação, agora ou a qualquer momento. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição.

4. Riscos e desconforto: A participação nesta pesquisa não traz complicações de saúde ou riscos à sua dignidade. Pode haver um pequeno sentimento de desconforto que algumas pessoas sentem ao oferecer opiniões pessoais sobre o ambiente de trabalho e rotinas profissionais. Você tem total liberdade para não responder a qualquer pergunta que lhe cause incômodo.

5. Confidencialidade: Será mantida a confidencialidade de nomes ou quaisquer outras informações que possam identificar os participantes ou as instituições envolvidas. Será assegurada, também, a confidencialidade sobre nomes e relatos citados que possam identificar terceiros. Apenas os pesquisadores envolvidos terão conhecimento dos dados brutos, e as gravações serão destruídas após a conclusão do trabalho.

6. Benefícios: Ao participar desta pesquisa, você não terá nenhum benefício financeiro direto. Entretanto, esperamos que este estudo forneça informações importantes para a valorização e o reconhecimento do papel estratégico do Secretariado Executivo no setor público. Os resultados poderão ser usados para discutir novas ideias sobre a profissão e promover a eficiência nas rotinas administrativas das IES.

7. Pagamento: Você não terá nenhum tipo de despesa por participar desta pesquisa e nada será pago por sua participação. Entretanto, poderá solicitar a qualquer momento, à pesquisadora, cópias dos resultados obtidos no estudo.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, acima apresentados, e manifesto meu interesse em participar da mesma de forma livre e esclarecida.

Nome do(a) entrevistado(a)

Assinatura do(a) entrevistado(a)

Pesquisadora

APÊNDICE C -QUADRO DE CONGRUÊNCIA

ALUNO: Ketlen Augusto Alves Sales

Tema:	A Atuação Estratégica dos Profissionais de Secretariado Executivo nas Rotinas Administrativas de Instituições Públicas de Ensino Superior			
Questão de pesquisa:	De que forma os profissionais de Secretariado Executivo atuam estrategicamente nas rotinas administrativas de instituições públicas de ensino superior em Fortaleza?			
Objetivo geral:	Analisar a atuação estratégica dos profissionais de secretariado executivo nas rotinas administrativas de instituições públicas de ensino superior em Fortaleza.			
Objetivos Específicos	Abordagens do referencial (Tópicos do referencial e respectivos autores para cada objetivo)	Técnica/instrumento de coleta de dados (Para cada objetivo)	Perguntas (Para cada objetivo)	Técnica de Análise dos dados (Para cada objetivo)
1. Identificar as principais atividades desempenhadas pelos profissionais de secretariado executivo no contexto administrativo de instituições públicas de ensino superior de Fortaleza.	2.2. Rotinas Administrativas em IPES: Funções administrativas essenciais e seu papel estratégico (Fayol, 1990).	Pesquisa Documental: Editais (UFC, IFCE, UECE). Análise Documental: DCN e PPC. Entrevista Semiestruturada. Instrumento: Roteiro de Entrevista com o Profissional de Secretariado Executivo.	Para o Secretário(a): 1. Quais são as principais rotinas administrativas pelas quais você é responsável no dia a dia? 2. Em sua rotina, como você diferencia uma atividade técnica/operacional de uma atividade estratégica? 3. Com base nessa diferença, quais das atividades que você listou (na pergunta 1) você considera que são puramente técnicas e quais são estratégicas?	Análise de Conteúdo (Bardin, 2011). Fase: Pré-análise e Exploração do Material. Aplicação da Análise de Conteúdo nos documentos (Editais, DCN e PPC) para geração das categorias a priori (Atribuições e Competências Formais).

<p>2. Analisar como as competências dos profissionais de Secretariado Executivo contribuem para a gestão organizacional em instituições públicas de ensino superior de Fortaleza.</p>	<p>2.4. Estratégia e o Setor Público: Conceito de estratégia, atuação estratégica nas organizações e IPES. 2.3. Competências Gerenciais e Estratégicas: Foco na mobilização de competências para o apoio à decisão. Conceito e Correntes de Competência: Visão CHA (Fleury & Fleury, 2001; Zarifian). Papéis Gerenciais Estratégicos: Mintzberg (1973) (Foco em Papéis Informacionais e Decisórios). Mayo (2003) (Foco em Competências Comportamentais como suporte à eficácia gerencial).</p>	<p>Pesquisa Documental: Editais (UFC, IFCE, UECE). Análise Documental: DCN e PPC. Entrevista Semiestruturada: Instrumento: Roteiro de Entrevista com o Profissional de Secretariado Executivo.</p>	<p>Para o Secretário(a): 1. Qual é a sua contribuição mais direta, como gestor(a) de informações, para que as decisões sejam tomadas de forma mais rápida ou eficiente em sua área? 2. Poderia nos dar um exemplo de uma situação desafiadora onde você precisou combinar suas habilidades técnicas e comportamentais para otimizar um processo?</p>	<p>Análise de Conteúdo (Bardin, 2011). Fase: Exploração do Material, buscando a comparação entre as competências práticas/atuais (entrevista) e as competências formais (DCN e PPC).</p>
<p>3. Avaliar o impacto da atuação do secretariado executivo na otimização dos processos administrativos em instituições públicas de ensino superior de Fortaleza.</p>	<p>2.4. Estratégia e o Setor Público: Conceito de Estratégia... 2.5. Impacto Estratégico e Valor Agregado: Articulador de processos, diferencial de eficiência e gestão. Autores: TERRA (2024). Bortolotto e Willers (2007).</p>	<p>Pesquisa Documental: Editais (UFC, IFCE, UECE). Análise Documental: DCN e PPC. Entrevista Semiestruturada: Instrumento: Roteiro de Entrevista com o Profissional de Secretariado Executivo.</p>	<p>Para o Secretário(a): 1. Como você acredita que seu trabalho ajuda a otimizar os processos e a alcançar os objetivos da sua área ou da instituição? 2. De que forma o seu trabalho ou as informações que você gerencia influenciam na tomada de decisão do seu gestor ou da sua área?</p>	<p>Análise de Conteúdo (Bardin, 2011). Fase: Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação (Diálogo entre Autopercepção do Impacto e a Expectativa do Referencial).</p>