



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

IDA PORTO DE OLIVEIRA

ATIVIDADES SECRETARIAIS NO SETOR PÚBLICO: O CASO DO CONSELHO
REGIONAL DE CONTABILIDADE DO CEARÁ

FORTALEZA-CE

2016

IDA PORTO DE OLIVEIRA

ATIVIDADES SECRETARIAIS NO SETOR PÚBLICO: O CASO DO CONSELHO
REGIONAL DE CONTABILIDADE DO CEARÁ

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

Orientadora: Prof^a. Ma. Daniela Giareta Durante.

FORTALEZA-CE

2016

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)

- O47a Oliveira, Ida Porto.
Atividades Secretariais no Setor Público : o caso do Conselho Regional de Contabilidade do Ceará /
Ida Porto Oliveira. – 2016.
59 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, 2016.
Orientação: Profa. Ma. Daniela Giareta Durante.

1. Atividades Secretariais. 2. Administração Pública. 3. Conselhos de Fiscalização Profissional. I. Título.
CDD 651.3741

IDA PORTO DE OLIVEIRA

ATIVIDADES SECRETARIAIS NO SETOR PÚBLICO: O CASO DO CONSELHO
REGIONAL DE CONTABILIDADE DO CEARÁ

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

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Profª. Ma. Daniela Giareta Durante (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profª. Ma. Joelma Soares da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profª. Ma. Jeanne Marguerite Molina Moreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

"É no entusiasmo convincente de aventura e da vitória, e na ação criativa, que o homem encontra suas alegrias supremas."

— *Antoine de Saint-Exupéry*

RESUMO

A atualidade estabeleceu novos paradigmas econômicos, tecnológicos e informacionais impondo a necessidade de modernização para organizações e trabalhadores. As exigências empresariais para contratação passaram a requisitar polivalência multifuncional, maior capacidade motivadora e habilidades laborais ampliadas no trabalho. A assimilação do pensamento moderno gerencial também pelos regimes políticos cria um novo cenário para as organizações públicas gerando discussões e iniciativas inovadoras para a melhoria da eficiência administrativa na prestação de serviços ao cidadão. Este cenário afeta diretamente as atividades de apoio à gestão - ou atividades de assessoria - que são intrínsecas a todos os níveis estruturais das organizações. Este estudo tem como objetivo geral identificar quais são as atividades secretariais desenvolvidas atualmente em uma autarquia federal, o Conselho Regional de Contabilidade do Ceará. Para isso, foi realizada a revisão de literatura sobre a evolução do pensamento administrativo e seu efeito na Administração Pública, em especial, em relação à reforma gerencial e seus efeitos de descentralização nas autarquias. O pensamento de Reich (1994) foi especialmente utilizado na análise dos dados. Através de pesquisa bibliográfica foi feito o levantamento das atividades secretariais desenvolvidas por secretários executivos na atualidade. Esses dados foram estruturados em questionário para coleta dos dados empíricos nos setores do Conselho Regional de Contabilidade do Ceará. Constitui-se, portanto, um estudo de caráter descritivo e qualitativo. O resultado permite afirmar que as atividades secretariais contemporâneas estão presentes na rotina do Conselho Regional de Contabilidade do Ceará, com um alto grau de incidência de âmbito técnico operacional, sendo realizadas por profissionais em sua maioria com formação acadêmica de outras áreas e não do secretariado executivo. Na atualidade, o conhecimento de nível técnico tende a se democratizar e se coletivizar, e a consequência natural é que: o que antes era conhecimento especializado, hoje é conhecimento acessível e generalizado.

Palavras-chave: Atividades Secretariais, Administração Pública, Conselhos de Fiscalização Profissional

ABSTRACT

The present time established new economic, technological and informational paradigms imposing the need of modernization for organizations and workers. The business requirements for hiring began to demand multifunctional polyvalence, greater motivating capacity and extended work skills at work. The assimilation of modern managerial thinking also by political regimes creates a new scenario for public organizations generating innovative discussions and initiatives to improve administrative efficiency in the provision of services to the citizen. This scenario directly affects management support activities - or advisory activities - that are intrinsic to all structural levels of organizations. This study has as general objective to identify which are the secretarial activities currently developed in a federal autarky, the Regional Council of Accounting of Ceará. For this, the literature review was carried out on the evolution of administrative thinking and its effect on Public Administration, especially in relation to the management reform and its effects of decentralization in the autarchies. Reich's (1994) thought was especially used in data analysis. Through a bibliographical research was made the survey of the secretarial activities developed by executive secretaries in the present time. These data were structured in a questionnaire to collect the empirical data in the sectors of the Regional Accounting Council of Ceará. It is, therefore, a descriptive and qualitative study. The result allows to affirm that the contemporary secretarial activities are present in the routine of the Regional Council of Accounting of Ceará, with a high degree of incidence of technical operational scope, being carried out by professionals that in their majority have academic formation in other areas instead of the executive secretariat. At the present time, knowledge at the technical level tends to become democratized and collectivized, and the natural consequence is that: what used to be specialized knowledge, today is accessible and generalized knowledge.

Keywords: Secretarial Activities, Public Administration, Professional Supervision Councils

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma do CRC-CE 2016.....	42
Gráfico 1 – Grau de “secretarialidade” dos setores do CRC-CE.....	48
Quadro 1 – Diferenças entre organizações públicas e privadas.....	22
Quadro 2 – Atribuições do Secretário Executivo e do Técnico em Secretariado.....	31
Quadro 3 – Códigos, títulos e descrições da profissão de Secretário.....	32
Quadro 4 – Atividades Secretariais Contemporâneas.....	35
Quadro 5 – Estrutura do questionário.....	40
Quadro 6 – CRC-CE - Quadro de Pessoal do CRC-CE por setor.....	43
Quadro 7 – Atividades secretariais no CRC-CE.....	45
Quadro 8 – Quem executa as atividades secretariais no CRC-CE?.....	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADCT	Ato das Disposições Constitucionais Transitórias
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CF	Constituição Federal
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
EIRELI	Empresas Individuais de Responsabilidade Limitada
MEI	Microempreendedor Individual
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PF	Pessoa Física
SINE	Sistema Nacional de Empregos
STF	Supremo Tribunal Federal
UFC	Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	113
2.1	As Organizações: a evolução do management e sua influência no perfil do trabalhador	13
2.2	A Administração Pública: a influência da evolução do <i>management</i> no setor público.	20
2.3	Os Conselhos de Fiscalização Profissional	26
2.4	Atividades Secretariais.....	30
3	METODOLOGIA.....	38
3.1	Coleta e análise dos dados.....	39
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	41
4.1	Contextualização do ambiente – o Conselho Regional de Contabilidade do Ceará.....	41
4.2	Análises dos Dados.....	43
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SETORES DO CRC-CE:	58

1 INTRODUÇÃO

É a partir da década de 1980, com a intensificação da economia global, que a renovação organizacional é a palavra de ordem para as empresas que querem sobreviver e melhorar a competitividade. Porém, para além da realização de programas de mudança baseados nos valores de democratização e de humanização do mundo do trabalho, o que prevalece é um olhar orientado para a flexibilização referente às formas de organização das estruturas produtivas, das modalidades de organização, das relações de trabalho e das competências dos recursos humanos, conferindo às empresas a capacidade de adaptação às mudanças (KOVÁCS, 2006).

Paralelamente, transformação no perfil profissional dos trabalhadores torna-se necessária, atentando para produção e gestão em rede em empresas cada vez mais internacionalizadas “os perfis ocupacionais tendem a se relacionar com a crescente capacitação tecnológica” (POCHMANN, 2012, p. 499). De um modo geral, há uma crescente expansão das ocupações profissionais que utilizam maior informação e atividades multifuncionais, cujos requisitos de qualificação profissional e elevação das habilidades para o exercício laboral exigem maior escolaridade e qualificação. Esses novos conhecimentos científicos e tecnológicos se associam às exigências empresariais de contratação de empregados com polivalência multifuncional, maior capacidade motivadora e habilidades ampliadas no exercício do trabalho. Tais requisitos profissionais, possíveis apenas por meio da elevação e da qualidade do nível educacional, se tornam indispensáveis para os que querem ingressar e permanecer no mercado de trabalho em transformação (POCHMANN, 2012).

A modernização da gestão também ocupa mais espaço nas discussões sobre melhoria da gestão pública brasileira, pois, em face da insatisfação crescente em relação à qualidade dos serviços públicos, a pressão da sociedade pela melhoria dos serviços públicos aumenta, o que exige mudanças nas organizações públicas. Em consequência, as iniciativas inovadoras são constantes, tanto para a melhoria da eficiência administrativa, quanto na forma de prestação de serviços aos cidadãos. O movimento de criação de novas capacidades de gestão da administração pública deve, então, promover a melhoria dos fluxos de trabalhos (técnicas), dos processos decisórios (gestão), e das comunicações (informação) de forma a gerar uma estrutura organizacional adequada que resulte em uma mudança substantiva da capacidade institucional de gestão (LIMA; JACOBINI; ARAUJO, 2015).

Para Oliveira (2006), entre as importantes questões a serem consideradas na análise da evolução das estruturas organizacionais, há uma tendência natural de melhorar a

adequação das atividades de apoio - as atividades de assessoria - que devem ser estruturadas de forma a atender as necessidades das unidades organizacionais ligadas aos negócios das organizações. É nesse ponto - das atividades de apoio à gestão ou atividades de assessoria - que se insere o profissional de secretariado em organizações públicas e privadas, como um profissional apto a participar de todos os níveis estruturais da organização. De acordo com Nonato Júnior (2009, p.157) “o trabalho empírico do profissional secretário é marcado pelo ato de assessorar, seja no âmbito operacional, tático, executivo, intelectual ou interdisciplinar”.

O foco deste estudo é, no entanto, as atividades secretarias no âmbito da administração pública, tendo como questão orientadora: como são desenvolvidas as atividades secretarias na estrutura organizacional de Conselhos de Fiscalização Profissional? Desta forma, o objetivo geral deste estudo é identificar como as atividades secretarias são desenvolvidas no Conselho Regional de Contabilidade do Ceará. Como objetivos específicos estabeleceram-se:

1. Identificar quais são as atividades secretarias realizadas no Conselho Regional de Contabilidade do Ceará;
2. Analisar as características das atividades secretarias realizadas no Conselho Regional de Contabilidade do Ceará, se técnicas ou gerenciais;
3. Mapear como as atividades estão distribuídas na estrutura organizacional do Conselho Regional de Contabilidade do Ceará;
4. Identificar quem são os profissionais que executam as atividades secretarias realizadas no Conselho Regional de Contabilidade do Ceará, em termos de formação acadêmica e função.

O interesse pelo tema surgiu ao longo de observações em uma das unidades regionais de um conselho de fiscalização profissional de contabilidade pelo período de dois anos (por ocasião de prática de estágio secretarial) e da percepção da descentralização e desconcentração dessas atividades dentro da estrutura organizacional desta unidade, gerando a curiosidade em investigar como se dá esse fenômeno. Para isso, definiu-se como universo de pesquisa o sistema administrativo do Conselho Regional de Contabilidade do Ceará.

O estudo justifica-se também em razão da busca de melhor entendimento sobre as mudanças impostas pela revolução tecnológica nos processos organizacionais e seus efeitos na atuação profissional do secretariado dentro das organizações, bem como prováveis influências na rotina de sua jornada laboral.

A realização desta pesquisa é relevante tendo em vista não se conhecer, até o momento, estudos dessa natureza em conselhos de fiscalização profissionais, cuja própria constituição, estrutura e funcionamento demonstram ser, também, um território pouco explorado pela literatura de referência.

A atuação do secretário executivo na gestão pública já é objeto de pesquisas há alguns anos, com foco, em sua maioria, na atuação de profissionais em instituições federais de ensino. Desta forma, pode-se citar Souza (2014), por exemplo, que investigou o perfil e a realidade laboral do secretário executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras. Barros, Ferreira e Silva (2008) investigaram o profissional de secretariado na gestão pública mediante um estudo de caso na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará (UFC).

Espera-se que esta pesquisa sirva de contribuição para a melhoria da prestação de serviços à sociedade e que seja referência para propostas de inovações e melhorias das atividades secretariais dentro da estrutura de processos dos Conselhos de Fiscalização Profissional.

No tocante a estruturação deste trabalho, tem-se 5 seções. Na seção 2, faz-se a revisão bibliográfica em livros e periódicos a respeito das organizações, no que se refere à evolução do *management* e a sua influência tanto nas estruturas organizacionais, quanto no perfil do trabalhador, bem como a administração pública indireta realizada através dos conselhos de fiscalização profissional. Revisam-se também as atividades secretariais e sua interface com a mudança no perfil do profissional do secretariado.

A seção 3 apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa, a classificação da pesquisa, seguida da contextualização do ambiente do estudo de caso. Na seção 4, apresentam-se os dados coletados e sua análise e os principais resultados. As conclusões apreendidas do estudo são apresentadas na quinta seção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A atuação do secretário está diretamente vinculada às funções de administração exercidas pelos executivos nas organizações e, portanto, naturalmente vinculada ao processo evolutivo das teorias da administração e da estrutura organizacional como instrumento administrativo. Faz-se necessário discorrer, sobre algumas contribuições do estudo do *management* que tornam-se relevantes, numa perspectiva histórica, para a compreensão de fatores motivadores da evolução das atividades secretariais, objeto desta pesquisa.

2.1 As Organizações: a evolução do *management* e sua influência no contexto do trabalho

A sociedade tem sido constantemente modificada pelo desenvolvimento de tecnologias da comunicação e o crescimento exponencial do conhecimento disponibilizado através do acesso facilitado e cada vez mais barato à informação. Por sua vez, a sua estrutura social também tem sido alterada pelas mudanças na organização e nos métodos de trabalho e a crescente individualização das relações sociais, atrelada à personalização das relações laborais. Este cenário de mudança de paradigmas sociais, econômicos e políticos também ocasiona mudanças, em maior ou menor grau, nas estruturas organizacionais adaptando e modernizando seus instrumentos de gestão (RESENDE DA SILVA, 2005).

No início do Século XX, a teoria da Administração Científica de Taylor foi pioneira no estudo da racionalização do trabalho do operário e no desenho dos cargos mais simples e elementares. Numa época na qual o aumento da produção e a seleção do método de trabalho dependiam da iniciativa individual do operário, ele postulou que a análise racional da tarefa e a determinação de um processo mais eficiente para sua execução seria função de um gerente, um administrador. Este movimento de análise racional do trabalho foi implantado na Europa, por Henri Fayol, teórico francês, que postulou as cinco funções do administrador de uma empresa como o núcleo do *management*: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. Com isso, abriu-se o debate sobre os princípios nos quais dever-se-ia apoiar o funcionamento das organizações e a administração entrou para o campo das ciências, passando a ser objeto de estudo sistemático e racional ao invés do empirismo e improvisação praticados à época (BIONDO, 2005).

Na sequência dos anos, já na década de 1930, as conclusões apresentadas no

influyente relatório Elton Mayo a partir da ¹pesquisa realizada na fábrica da Western Electric Hawthorne (AT&T), entre 1924 e 1932, modificaram o cenário do *management*, quando a engenharia deu lugar às ciências sociais e as relações humanas:

Em resumo, os resultados de todas essas experiências mostraram que os comportamentos no trabalho não são apenas as consequências do salário e das aptidões técnicas dos indivíduos. Existem necessidades afetivas complexas envolvendo aspectos motivacionais. Conhecer esses fatores passa a ser um aspecto importante da administração (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 56).

O grande mérito da Escola de Relações Humanas foi demonstrar que o comportamento humano nas organizações, para além dos estímulos econômicos, também é influenciado por fatores de ordem social e afetiva. Estas análises, mais tarde, se tornaram a base para a administração de recursos humanos e foi com base nesses estudos que vários autores propuseram reformas mais profundas no trabalho e nas estruturas organizacionais. O enfoque social e humanista foi dominante na década de 1950, e foi nos anos dourados que Abraham Maslow publicou seu famoso estudo sobre a hierarquia de necessidades, lançando ideias tão fortes como motivação e sinergia (BIONDO, 2005; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

O contexto social e histórico além de causar impacto em uma determinada época também influencia as teorias que surgem. Após a Segunda Guerra Mundial, a conscientização da mutualidade da dependência dos países que estes compunham a totalidade de um sistema global refletiu-se nas concepções de conhecimento e ciência, e a corrente que crescia com vigor era a sistêmica². Sobre isto, Motta e Vasconcelos (2006) opinam:

Talvez pela necessidade crescente de estudos interdisciplinares, capazes de analisar a realidade de ângulos diversos e complementares, ou pela comunicação muito mais rápida e fácil entre especialistas em campos diferentes, além do contexto histórico, o fato é que os intelectuais de diversas áreas começaram a tomar consciência de que uma série de princípios desenvolvidos nos diversos ramos do conhecimento científico não passava de mera duplicação de esforços, pois outras ciências já os haviam desenvolvido. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 164).

A teoria dos sistemas incorporou ao estudo da organização temas que continuam fundamentais até nossos dias: os objetivos, a estrutura formal, o processamento da informação, a

¹ Conhecida como os “estudos Hawthorne”, essa pesquisa foi feita por uma equipe da Harvard Business School, formada por T.N. Whitehead, Elton Mayo e George Homans sob a direção de Fritz Roethlisberger, entre 1924 e 1932. provado que a especialização funcional “científica” não melhorava necessariamente o desempenho. (BIONDO, 2005, p. 3).

² Segundo a corrente sistêmica tudo existe como parte de um sistema complexo maior, fazendo com que o impacto em qualquer uma das partes fatalmente repercuta no todo. Isso era muito diferente da idéia que prevalecia historicamente, para a qual as organizações eram “sistemas racionais” voltados para um objetivo.

tomada de decisões e a eficiência, reconhecendo a importância do meio e a capacidade de adaptação que se exige das organizações. Como exemplo, os estudos de Burns e Stalker (1961)³ propõem o conceito de dois tipos ideias de organizações: a organização mecânica (formal e de gestão hierarquizada); e a organização orgânica (caracterizada pela comunicação horizontal e gestão descentralizada) (BIONDO, 2005).

O modelo mecânico seria indicado para ambientes estáveis de mercado e tecnologia. Suas características são: a especialização do trabalho, papéis bem determinados, hierarquia clara de controle e autoridade central, e controles burocráticos reforçados. O modelo orgânico seria indicado para as condições de mercado onde existe grande concorrência e mudanças tecnológicas frequentes. Neste modelo, ocorre a presença de equipes multifuncionais com mecanismos complexos de integração. Os papéis são dinâmicos e não existe apenas uma tarefa definida para cada trabalhador. A administração é descentralizada e os níveis de autonomia reforçados (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Em 1964, Peter Drucker criou a administração por objetivos iniciando um processo de integração do planejamento estratégico, do marketing e das finanças, no qual a figura do gestor (*manager*) se tornava mais necessária do que nunca e permanecendo em foco através dos conceitos que mais tarde tratariam a atuação profissional nas organizações como “capital humano” e “capital intelectual” para incluir intangíveis como o conhecimento e a informação (BIONDO, 2005).

Em meados da década de 1970, Peter Senge apresenta seu conceito de aprendizagem organizacional, segundo o qual, as organizações devem aprender a lidar com a mudança contínua, que é a base para a evolução da estrutura organizacional, a partir da própria evolução do pensamento administrativo (OLIVEIRA, 2006). Para Senge (2006), durante a maior parte do Século XX, as principais características de empresas bem-sucedidas foram o marketing de massa, o controle gerencial e a sofisticação financeira. Para essas organizações as pessoas seriam apenas mais um insumo de produção. O padrão taylorista de organização do trabalho urbano-industrial foi reprogramado com as modificações introduzidas pelas novidades processuais da produção flexível (*toyotismo, just in time*) visando atender aos novos e diferenciados espaços de acumulação de capital (POCHMANN, 2012). Essa visão, porém, veio a se tornar o maior obstáculo para o desenvolvimento de empresas de sucesso

³ Burns e Stalker realizaram em 1961, um estudo pioneiro em mais de 20 empresas inglesas que operavam em setores diferentes, com taxas distintas de concorrência e de mudança tecnológica. o resultado deu origem ao conceito de organização mecânica e a organização orgânica, que é o oposto do primeiro modelo (Motta e Vasconcelos, 2006, p. 209)

para o Século XXI, pois, “as organizações funcionam da forma como funcionam porque as pessoas funcionam dessa forma” e que, “nenhuma mudança organizacional significativa pode ser realizada sem que se efetuem profundas mudanças nas formas de pensar e interagir das pessoas” (SENGE, 2006. p. 13-14).

Apesar de não haver um consenso pleno, pode-se afirmar que os novos conceitos de gestão nas organizações se fundamentam desde 1980 em torno de quatro tendências: a noção de organizações excelentes, a aprendizagem organizacional, a orientação estratégica voltada para o negócio e resultados, e a reengenharia dos processos e de gestão, visando alterar profundamente o “como se faz” e o “caminho do como se faz” (RESENDE, 2005).

Oliveira (2006) aponta a última década do Século XX como sendo a época da teoria da administração virtual, que contribuiu para a estruturação em rede das empresas e atribui ao início do Século XXI, o período de consolidação da teoria da administração do conhecimento, sendo este o aspecto principal da evolução da estrutura organizacional como instrumento administrativo.

É fato que as organizações de trabalho ocupam uma parte importante na vida das pessoas. Nos dias atuais, qualquer que seja o modelo organizacional, é a capacidade dos indivíduos de se adaptar a circunstâncias adversas, a “resiliência”, que permite o movimento constante de inovação e modernização dos processos e melhorias nas estruturas das organizações. Essas organizações aderem a novas abordagens procurando adaptar-se e adequar-se às novas realidades socioeconômicas para manter ou melhorar seu desempenho organizacional (BIONDO, 2005).

Em plena era da mudança, muda a tecnologia, a estrutura social, as necessidades, e mudam também as pessoas. A mudança nas organizações é definida como qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo. Em qualquer que seja o tipo de organização, seja indústria ou órgão público, a mudança apresenta as mesmas características. O desenvolvimento organizacional, numa definição simples, é a mudança organizacional planejada que se caracteriza em dois tipos fundamentais de alteração: o estrutural e o comportamental (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

No campo das alterações estruturais, a racionalização da estrutura organizacional iniciou-se por Max Weber com conceito de estrutura burocrática, seguido pelo surgimento da linha-*staff*, melhorada pelo modelo da estrutura funcional, o qual é a forma de organização mais difundida tanto no setor privado como no público. Entretanto, as estruturas linha-*staff* e funcional são apenas uma variação da burocrática, e estruturas muito burocratizadas ou mecanizadas não são compatíveis com a inovação (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

No campo das alterações comportamentais, a mudança influencia os aspectos de comunicação e criatividade, a formação de equipes coesas e homogêneas, a quebra de resistência à mudança, a valorização dos aspectos humanos, entre outros, com o fim de dinamizar a estrutura, haja vista que a eficiência real de uma organização é determinada mais pelas pessoas do que pela própria estrutura (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Sobre esse componente comportamental, Hall (2004) concorda com Senge (2006) ao afirmar que as organizações são o contexto no qual as pessoas trabalham e que o seu desempenho é moldado por esse contexto. Muitas análises sobre como os indivíduos reagem em suas vidas na condição de empregados de uma organização apontam que, um trabalho que seja altamente rotinizado, repetitivo e lento é altamente alienante, e provoca um isolamento psicossocial sentido pelo trabalhador atual. Da mesma forma, um trabalho que fornece desafio potencial para uso das capacitações criativas e expressivas é prazeroso e até enriquecedor. “As características organizacionais são variáveis críticas, à medida que interagem com as do indivíduo. O trabalho de uma secretária ou de um executivo pode ser desafiador e ter potencial para avanço em uma organização, mas não em outra” (HALL, 2004, p. 5).

As mudanças organizacionais, portanto, tem o potencial de provocar uma série de efeitos sobre as pessoas. As mudanças nos salários e nos benefícios (aspecto econômico), as mudanças de poder na autonomia ou na carga de trabalho (aspectos organizacionais) e as mudanças no relacionamento com a chefia e com seus pares e subordinados (aspecto social), podem gerar o início de um processo de resistência na organização. Toda mudança empresarial depende da efetiva adesão e do envolvimento dos diversos funcionários da organização (OLIVEIRA, 2006).

Reich (1994) em seu livro “O Trabalho das Nações” se dedicou a entender o que estava acontecendo com os cargos de trabalho americanos e como começavam a divergir os destinos econômicos dos americanos, que estavam cada vez mais tornando-se parte de um mercado de trabalho internacional sem a assistência das instituições nacionais, cada vez menos nacionais e mais globalizadas. A competitividade dos americanos (como a de qualquer outro trabalhador) nesse mercado global passou a depender não mais das fortunas das corporações ou do porte das indústrias americanas que os empregavam (como se dava antes da globalização), mas das funções que desempenhavam e do valor que agregavam no âmbito da economia mundial.

Para entender o contexto do trabalho que os americanos executam, Reich (1994) buscou definir categorias que reflitam suas reais posições competitivas no mercado global. Ao fazer uma analogia entre o perfil internacional do trabalhador e as categorias adotadas pelo

US Bureau of Census (Divisão do Censo dos Estados Unidos, a versão americana da “classificação de ocupações”), ele aponta o quanto o sistema de recenseamento americano encontrava-se conceitualmente ultrapassado pois permanecia classificando todos os cargos funcionais em classes dirigentes, classes operárias e prestadores de serviço. O autor afirma que esse conjunto de classificações fazia sentido quando a economia do país estava apoiada a produção de larga escala das megacorporações americanas, nas quais, quase todos os cargos se encaixavam. Entretanto, em termos de um mercado em teia global, um americano cuja função esteja classificada como “técnica” ou “de vendas” pode, na verdade, estar entre as pessoas mais influentes e bem pagas na teia global. Logo, para entender que posição competitiva os americanos ocupam na economia global de mercado, seria necessário estabelecer novas categorias.

O autor, então, faz uma analogia entre a forma de classificação americana e as categorias do trabalho global, e afirma que, para o Século XXI o trabalho se organiza em basicamente três amplas categorias:

- a) Os serviços rotineiros de produção, que incluem tarefas repetitivas que seguem um procedimento padrão e regras estabelecidas, não exigindo um alto nível de educação formal para o perfil do trabalhador;
- b) Os serviços pessoais, que também são relacionados a tarefas simples e repetitivas, mas com o diferencial de serem executados pessoa-a-pessoa prestando serviços diretamente ao usuário final e executando suas tarefas individualmente ou em equipes; e
- c) Os serviços simbólico analítico, os que identificam problemas e promovem sua solução, cujo real valor resulta de conceituar o problema, desenvolver uma solução e planejar sua execução.

Para exemplificar esse novo conceito, o autor afirma que as categorias tradicionais de padronização de funções não são mais suficientes para determinar o que uma pessoa realmente executa na sua função e quanto tal pessoa deve receber pelo que faz. Como exemplo, Reich(1994) faz uso da figura do profissional do secretariado, cuja amplitude de funções, segundo ele, englobam essas três categorias:

Apenas algumas das pessoas que são classificadas como “secretárias”, por exemplo, executam estritamente tarefas rotineiras, como introduzir e recuperar dados em um computador. Outras “secretárias” executam serviços pessoais, como marcar compromissos e servir café. Um terceiro grupo de “secretárias” executam tarefas simbólicas analíticas estreitamente ligadas ao que fazem seus chefes. Classifica-las todas como “secretárias” encobre as diversas funções que têm dentro da economia [...] (REICH, 1994, p. 168).

Outra afirmação pertinente de Reich (1994) é que a classificação oficial de uma categoria como “profissional” ou “gerencial” não tem relação com a função que seu ocupante efetivamente ocupa na economia global. Exemplifica usando a figura do advogado, do contador e do gerente quando apenas exercem funções repetitivas de rotina; o que, para o autor, não os caracteriza como analistas simbólicos. A capacidade de usar o conhecimento de forma efetiva e criativa é fator mais importante, e para isso, nem mesmo a posse de uma credencial profissional é garantia de tal capacidade. A respeito desse novo olhar sobre as competências de um profissional o autor afirma:

Na emergente economia global, mesmo a mais atraente das posições na mais prestigiosa das organizações é vulnerável à competição global se encerrar rotinas facilmente reproduzíveis. A única vantagem competitiva verdadeira esta na aptidão para solucionar e identificar novos problemas e promover a venda de soluções. (REICH, 1994, p. 171).

De acordo Senge (2004), para os gerentes da década de 1990 - orientados ao controle e aos processos decisórios baseados na autoridade hierárquica - este cenário de profundas mudanças do final do Século XX representou a necessidade de estarem preparados para aprender e desaprender. Para o autor, a mudança na estrutura competitiva em muitos setores, a filosofia do gerenciamento da qualidade total, e a mudança na cultura organizacional, serão mais demandadas daqueles que ocupam posição de poder e influência na atualidade.

Em relação ao Brasil e sua situação perante o desafio de modernização da estrutura da administração pública, Senge (2004) afirma que a dinâmica da aprendizagem e da geração de conhecimento que permite novas formas de pensar e interagir impõe a necessidade de profundas mudanças internas no país para geração de competitividade externa e perspectiva global.

As profundas mudanças no pensamento e na prática gerencial trazem como principal desafio desenvolver a ciência, a tecnologia e a infraestrutura da próxima era. E em um cenário no qual os ativos humanos serão a chave para a competitividade global, uma educação de qualidade será o fator de maior impulso, com um novo sistema educacional para o Século XXI. Senge(2004) deixa registrado em sua obra o seu conselho para o contexto brasileiro: “Para enfrentar estes desafios, não será possível copiar outros países. O Brasil precisa encontrar seu próprio caminho” (SENGE, 2004. p. 12-16).

Trata-se, portanto, de uma realidade que se impõe e que apresenta enormes desafios a partir das mudanças globais, e cujos efeitos, já bem conhecidos no mercado,

também passam a serem sentidos pela Administração Pública governamental.

2.2 A Administração Pública: a influência da evolução do *management* no setor público

A nova administração pública gerencial (*New Public Management*) e suas perspectivas inspiradas em referências de mercado e de empresas - ao considerar que os princípios de mercado e o tipo de gerenciamento de empresas privadas devem ser usados como parâmetro - teve forte influência nas análises das organizações públicas no final do Século XX. Suas abordagens definiram novas fronteiras a respeito de empresas do setor público. A eficiência substituiu o legalismo como fonte de legitimidade. Gerenciamento, e não administração, passa a constituir a referência para os regimes políticos. “A nova administração pública gerencial, legitimada por instituições internacionais como o Banco Mundial e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), esteve por trás de boa parte, senão da maior parte, do financiamento público alocado em programas de reforma administrativa do setor público” (THOENIG, 2007, p 15).

Segundo Mello (2013), antes da publicação do Decreto-Lei nº 200, de 25.2.1967, o Estado geria diretamente os serviços públicos por meio da administração direta. O Decreto se propôs a regular a estrutura administrativa da organização federal dividindo a administração pública em Administração Direta e Indireta. Para Medauar (2004), o Decreto-Lei nº 200/67, naquela ocasião, tinha o objetivo de sistematizar e estabelecer as diretrizes para uma reforma administrativa.

O processo de modernização administrativa brasileira é muito recente. Visando contribuir para a formação de um aparelho de Estado forte e eficiente e promover a reestruturação das instituições governamentais de acordo com o *New Public Management*, tal evolução foi possibilitada inicialmente pela promulgação da Constituição Federal de 1988 e, posteriormente, pela Reforma do Aparelho do Estado em 1995, e complementadas em 2000 pela Lei de Responsabilidade Fiscal (KLERING; PORSSE, 2014). Os pressupostos da Reforma incorporam as diretrizes do Banco Mundial: redução de custos e racionalização do gasto público, na melhoria da eficiência do aparelho do Estado e descentralização dos serviços, retirando do Estado as atividades que possam ser desenvolvidas por outras instituições (SIMIONATTO, 1997).

Numa perspectiva histórica, a administração pública evoluiu através de três modelos básicos: 1) a administração pública patrimonialista - na qual o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder soberano e os servidores possuem status de nobreza

real; 2) a burocrática - na qual surgem a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo; e 3) a gerencial - que surge na segunda metade do Século XX, como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial (BRASIL, 1995). Com o Plano Diretor de 1995 pretendia-se, portanto, a introdução na administração pública da cultura e das técnicas gerenciais modernas.

A chamada reforma gerencial brasileira propriamente dita teve início no ano de 1995, quando o governo brasileiro, procurando criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais - dentro de um contexto de crise evidenciada pela gradual deterioração dos serviços públicos, o agravamento da crise fiscal e da inflação - elaborou Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), o qual definia os objetivos e estabelecia diretrizes para a reforma da administração pública brasileira (BRASIL, 1995).

Em sua palavra de apresentação do “Plano Diretor”, o então presidente Fernando Henrique Cardoso resume o sentido dessa proposta:

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de “gerencial”, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado (BRASIL, 1995, p. 7).

Percebe-se que a proposta do governo de 1995 para reforma da máquina administrativa brasileira, já em sua apresentação, introduzia termos do pensamento administrativo moderno da época como: administração gerencial, eficiência, resultados, descentralização e cliente. Tais conceitos deveriam ser introduzidos na estrutura da para a gestão pública brasileira.

A organização da administração pública do Brasil divide-se em direta e indireta. A direta é composta pelas atividades realizadas pelo Poder Executivo, a Presidência da República e seus representantes nas três esferas de poder. A administração pública indireta é composta por entidades com personalidade jurídica própria, criadas ou autorizadas por lei, para realizar as atividades do governo de forma descentralizada praticando atos ou administrando interesses em seu nome. Ambas as formas de administração, devem obedecer aos princípios estabelecidos na Constituição Brasileira, que é a norma de maior hierarquia para cumprimento da gestão pública (KANAANE *et al.*, 2010).

Tão importante quanto conhecer o conceito de administração pública, é entender

as diferenças entre organizações públicas e privadas (BATISTA, 2012). O autor estabelece as diferenças básicas entre a esfera de atuação pública e privada, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre organizações públicas e privadas

Características	Organizações públicas	Organizações privadas
Fator condutor	Supremacia do interesse público. São obrigadas a dar continuidade à prestação do serviço público.	Autonomia da vontade privada.
Orientação	Estão sujeitas ao controle social (requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos). Isso implica: I) garantia de transparência de ações e atos; e II) institucionalização de canais de participação social.	Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
Tratamento dos clientes	Não podem fazer acepção de pessoas, devem tratar todos igualmente (princípio constitucional da impessoalidade) e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
Objetivo	Buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.	Buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.
Recursos	São financiadas com recursos públicos, oriundo de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.	Financiadas com recursos particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
Destinatários	Cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.	Os “clientes” atuais e os potenciais.
Partes interessadas	Conceito é mais amplo. Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados, mas também o valor final agregado para a sociedade.	Conceito mais restrito. Inclui, principalmente, acionistas e clientes.
Poder de regulação	A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não têm esse poder.
Lei	Só podem fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.	Podem fazer tudo que não estiver proibido por lei.

Fonte: Batista (2012, p. 16).

Considera-se administração pública, portanto, o conjunto das entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta última formada por autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e por organizações sociais. É subdividida em poderes (executivo, judiciário e legislativo) e em esferas (federal, estadual e municipal) (BRASIL, 2010).

Segundo Kanaane *at al.* (2010), tanto o gestor do órgão público quanto o administrador da empresa privada tem como meta a excelência. No entanto, o gestor público

representa o Estado e sua administração deve sempre obedecer aos princípios legais como regras estruturais que dão coesão ao sistema. Para Batista (2012) as organizações privadas buscam sobreviver e devem se preocupar constantemente em ser mais competitivas. Já as organizações públicas não enfrentam essa ameaça e a mudança no setor público não é motivada por competição.

Ao discorrer sobre gestão do conhecimento como uma ferramenta de inovação, Batista (2012) afirma que, se para o setor privado ela é uma importante ferramenta para a inovação de processos, produtos e serviços - que aumenta a produtividade, melhora a manutenção e captação de novos clientes, e gera o aumento da lucratividade, tornando-as mais competitivas - esta mesma ferramenta, como instrumento de aprendizagem e inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade da prestação de serviços públicos à população.

Sobre essa eficiência necessária para a melhoria da qualidade da prestação de serviços públicos, o PDRAE 1995 afirmava: “É preciso reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público; na verdadeira profissionalização do servidor, que passaria a perceber salários mais justos para todas as funções” (BRASIL, 1995, p. 7). E também sinalizava os efeitos esperados desta proposta sobre o perfil do trabalhador do setor público: “é imprescindível, também, que os servidores passem a ter uma nova visão de seu papel, pois é no dia a dia do exercício das funções públicas que a mais profunda e verdadeira reforma vai realizar-se” (BRASIL, 1995, p. 7).

Conforme afirmam Klering e Porsse (2014), os objetivos de reforma gerencial não foram atingidos com a Reforma de 1995, mas serviram como prática discursiva para institucionalizar uma série de mudanças nos governos, e cujas políticas e ações empreendidas tornaram-se desdobramentos e lograram continuidade no governo seguinte. Nesse contexto, os projetos da Reforma do Estado de 1995 continuaram sendo enfatizados no governo Lula (2003-2011), mas com uma ênfase maior a programas sociais.

Os desafios contemporâneos da administração pública fazem surgir uma nova forma institucional que vai além do conceito de descentralização do modelo gerencialista de administração pública: o Estado em rede, na qual, dá-se construção de uma rede interna entre os diferentes níveis e esferas de governo (KLERING; PORSSE, 2014).

O Estado deixa de ser, então, o provedor exclusivo e o executor de ações para atuar como coordenador e fiscalizador de serviços (em rede), sendo as responsabilidades executadas de modo descentralizado, incluindo também parcerias e alianças com organizações públicas (da administração indireta), sociais e privadas e com a sociedade civil (KLERING; PORSSE, 2014, p. 59).

O Estado, em rede, surge como forma de adaptação ao período contemporâneo, marcado pela nova sociedade global. Este conceito pressupõe um Estado mais flexível, descentralizado e consolidado, que estabelece novas relações em rede e coexiste com a participação de diversos atores. Tal tendência caracteriza-se pelas parcerias e suas conexões:

- a) Externas (com outros Estados e países) e internas;
- b) Entre diferentes níveis de governo (vertical);
- c) Entre esferas de mesmo âmbito (horizontal);
- d) Com outras entidades da sociedade civil (tais como associações, empresas e ONGs).

A visão de funcionamento de uma organização em rede ultrapassa, assim, largamente a visão ‘mecânica’ de funcionamento de organizações, para se situar mais perto de uma visão ‘orgânica’ de funcionamento. O esforço que o Brasil empreendeu para esta reforma administrativa, se deu principalmente pela promulgação da nova Constituição de 1988 e posteriormente, pela Reforma do Aparelho do Estado em 1995, complementadas pela Lei de Responsabilidade Fiscal no ano de 2000 (KLERING; PORSSE, 2014).

Estes são, portanto, alguns dos fatores considerados como necessários para compreensão do cenário no qual as estruturas da administração pública brasileira foram reformadas adotando novas práticas de gestão para adaptar-se à era da informação e da globalização. Essas mudanças influenciaram diretamente as condições de trabalho do profissional brasileiro, em sua atuação na administração pública.

Em relação ao Serviço Público, se estabeleceram as principais características e parâmetros para determinar o direito público e o privado. Até então, o ingresso no serviço público era realizado através apadrinhamento ou troca de favores, não havendo a necessidade de concurso público. Somente a partir da ideia de justiça centrada na isonomia de oportunidades para todos, estabeleceu-se o concurso público que, consigo, trouxe mais qualidade ao serviço público (NEGREIROS, 2015).

O direito administrativo denomina como agente público toda pessoa que desempenha funções estatais. Em geral os agentes são classificados em três categorias: agentes políticos, particulares em colaboração com o Poder Público, e agentes administrativos (os servidores públicos). O servidor público, então, é aquele que presta serviço à administração direta ou indireta do estado, com vínculo de dependência e subordinação, mediante remuneração suportada pelos cofres públicos (PEREIRA *et al*, 2009).

Os servidores estão submetidos ao regime único regulamentado pela Lei nº 8.112,

de 11.12.1990, estão sujeitos a estágio probatório por período de 36 (trinta e seis) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo nos itens: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade; e também se sujeitam à exoneração caso não aprovado no estágio probatório. Para garantir a melhoria da qualidade dos serviços públicos a Constituição Federal de 1988 (art. 39, § 2º) também instituiu a obrigatoriedade de criação de escolas de governo, com o objetivo de capacitar servidores públicos.

Portanto, para que um profissional possa trabalhar em um órgão público deve, segundo a Constituição Federal de 1988, artigo nº 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).

Quanto ao redimensionamento do papel profissional do servidor público na nova administração pública, este é visto como imprescindível para possibilitar atingir novos paradigmas quanto ao desempenho gerencial. Questões como gerar o comprometimento, mobilizar a inteligência coletiva da organização e provocar a inovação contínua são novas habilidades requeridas para o desempenho profissional do gestor público (FERREIRA *et al.*, 2010).

Diante da exigência dos parâmetros sistêmicos da *New Public Management*, a organização pública não se justifica mais apenas por sua existência legal e natureza pública, porém, antes, precisa demonstrar o valor da contribuição de seu desempenho naquilo que lhe cabe e como o seu esforço é direcionado para o alcance do bem comum. O gestor público deixa, então, de exercer um papel formal pois é dele que é exigido os resultados pretendidos em sua função. A sua capacitação torna-se essencial e que contribua para um clima viabilizador dos objetivos, que agora são compartilhados por ele com os demais agentes (trabalho colaborativo) em prol da sociedade a qual servem (KANAANE *et al.*, 2010).

Isso implica que a organização pública passa a medir seus resultados através de indicadores de gestão, a estabelecer metas periódicas de desafio, realizar análise de desempenho (de forma individual e comparativa), promover ações de melhoria constante estimulando bons desempenhos e corrigindo os insuficientes, e passa a divulgar esses resultados internamente e para a sociedade. O atual contexto de escassez que ameaça a vida no planeta não admite mais a existência de órgãos públicos ineficientes e pessoas descompromissadas gozando de garantias criadas pela ultrapassada burocracia para os cargos públicos, sem nenhum estímulo para a mudança (KANAANE *et al.*, 2010).

Deste modo, a descentralização da administração pública e a assimilação do pensamento moderno gerencial criou um novo cenário para as organizações públicas. Cada vez menos departamentalizado e mais interdependente, este cenário influencia diretamente o modo como as atividades são planejadas e executadas pelo servidor, exigindo deste uma nova postura profissional.

2.3. Os Conselhos de Fiscalização Profissional

A administração pública é a atividade desempenhada pelo Estado para a prestação de serviços públicos. O Estado se estrutura por meio dos órgãos públicos incumbidos do desempenho das atribuições que lhe são legalmente designadas. Órgãos Públicos segundo Mello (2013, p.144) “são unidades abstratas que sintetizam os vários círculos de atribuições do Estado”, os quais são desprovidos de personalidade jurídica.

Entretanto, o Estado tanto pode desenvolver por si mesmo as atividades administrativas (administração direta), como pode delegá-la a outros sujeitos (administração indireta). Através do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, as autarquias, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as fundações públicas, passam a fazer parte da administração pública indireta ao lado dos órgãos da administração pública direta.

“Dentre as pessoas categorizadas no Decreto-Lei nº 200 como ‘Administração Indireta’, as autarquias foram normativamente apontadas como predispostas a ‘executar atividades típicas da Administração Pública’” (MELLO, 2013, p.157), entre essas estão os conselhos de fiscalização profissional, como o Conselho Federal de Contabilidade.

Os conselhos de fiscalização profissional tem sua origem no Século XI com o surgimento de grupos organizados de trabalhadores artesãos sob a denominação de *fraternidades*, *grêmios* e *sociedades de ofício*, cujo objetivo era de garantir a qualidade dos produtos ofertados e dos serviços prestados e limitar o ingresso de concorrentes no mercado que começava a se formar. Tais corporações da Idade Média e do início da Era Moderna significaram um passo importante para o associativismo e controle profissional, apesar de voltadas ao favorecimento de alguns, ou seja, a interesses meramente corporativos. (PEREIRA *et al.*, 2009).

De acordo com Pereira *et al.* (2009) a partir do momento em que o homem passou a viver em sociedades organizadas conflitos de interesses decorrentes das atividades profissionais afloraram de forma mais intensa. É bem verdade que o vínculo que se forma entre os que exercem a mesma atividade profissional (o corporativismo) é um elo cujo poder

“muitas vezes supera divergências, suplanta as ideologias e une até os desafetos”(PEREIRA *et al.*, 2009, p. 18).

As forma de intervenção estatal a fim de controlar o exercício das profissões tem sua expressão evidente em 1927 na Itália, com a promulgação da “Carta del Lavoro” que estabelecia o controle do Estado sobre as relações trabalhistas e o exercício profissional, e cujas concepções intervencionistas se espalharam para outros países chegando ao Brasil após a Revolução de 1930. Em terras brasileiras, entretanto, já existiam movimentos de profissionais de cursos superiores recém-criados que começaram a colar grau e queriam disciplinar o exercício das profissões como forma de resguardar-se dos maus profissionais. A criação da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), em 18 de novembro de 1930, estabelece a primeira entidade formalmente organizada para controlar o exercício de uma atividade profissional, correspondendo a uma tendência que já vinha se desenhando no cenário mundial (PEREIRA *et al.*, 2009).

Impulsionadas pelo crescimento do mercado de trabalho e pela efervescência dos cursos superiores que se espalhavam pelo Brasil, outras categorias profissionais começaram a se mobilizar e, com o tempo, “foram surgindo outros conselhos como os de Contabilidade, Economia, Medicina e Odontologia, entidades que proliferaram e assumiram aos poucos papel de destaque no cenário nacional” (PEREIRA *et al.*, 2009).

Ao lado do incremento do controle do exercício de atividades profissionais no Brasil seguia a tendência à autarquização para descentralizar a administração estatal - no ano de 1960 o Brasil já contava mais de 64 autarquias federais - que acabou por dar origem aos conselhos de fiscalização profissional que temos atualmente (PEREIRA *et al.*, 2009).

A Lei que estabeleceu o conceito de administração direta e indireta, define autarquia como “o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada” (BRASIL, Decreto-Lei nº 200/67, art. 5º, inciso I).

Os conselhos de fiscalização profissional são pessoas jurídicas de direito público, com autonomia administrativa e financeira, criados para exercer a regulamentação, o registro e a fiscalização das profissões liberais. Para o exercício da atividade de fiscalização de exercício profissional, receberam através do art. 5º, inciso XIII da Constituição Federal, o poder de polícia administrativa, que é atividade tipicamente pública. Seu patrimônio é próprio e constituído de arrecadação de contribuições sociais de interesse das categorias profissionais, também chamadas de contribuições parafiscais, característica de autarquias (CFC, 2011).

Além das atribuições específicas de fiscalização, regulamentação do exercício de uma determinada profissão liberal, e a inscrição e organização do registro dos profissionais nela inseridos, os conselhos têm como atribuições acessórias a defesa das prerrogativas profissionais e a representação da profissão. No âmbito do sistema do qual faz parte, o Conselho Federal desempenha o papel de coordenador, estabelecendo as diretrizes e normas reguladoras do exercício profissional, enquanto aos Conselhos Regionais é reservado o papel de executores das atividades finalísticas relativas à fiscalização e registro (CFC, 2011).

O Conselho Federal de Contabilidade e os Conselhos Regionais de Contabilidade foram criados, como entidades fiscalizadoras do exercício profissional, pelo Decreto-Lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946 – com as alterações constantes das Leis nº 570, de 22/12/48; nº 4.695, de 22/6/65; nº 5.730, de 8/11/71; nº 11.160, de 2/8/2005; e nº 12.249, de 14/6/2010; dos Decretos-Leis nº 9.710, de 3/9/46, e nº 1.040, de 21/10/69 e têm a estrutura, a organização e o funcionamento estabelecidos pelo Regulamento Geral dos Conselhos, aprovado pela Resolução CFC nº 1370/2011.

Na década de 1990, o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Contabilidade decidiram adotar a abordagem sistêmica para sua estrutura administrativa estabelecendo uma metodologia padrão de plano de trabalho e organizando-se de maneira sistemática para dar origem ao chamado “Sistema CFC/CRCs”. Nesta nova conjuntura, foram definidas as funções básicas desse conjunto de entidades e os projetos e as atividades antes desenvolvidos por apenas alguns Conselhos passaram a ser implantados em nível nacional (CFC, 2011).

Com a institucionalização do Sistema CFC/CRCs, os Conselhos de Contabilidade definiram suas estratégias de atuação e criaram o seu modelo de planejamento participativo para fortalecimento e alinhamento da gestão por meio de um Planejamento Estratégico. O primeiro passo foi redesenhar suas áreas e aperfeiçoar os procedimentos internos. A seguir, visando a especificação, padronização e documentação de procedimentos, foi implementada a certificação da Norma ISO 9001⁴, que trata da área de qualidade dos processos, na qual o CFC foi o primeiro órgão de classe federal a receber tal certificação. Em um terceiro momento, os objetivos estratégicos e rumos organizacionais foram realinhados para unificar o seu planejamento estratégico gerando no ano de 2008 o Planejamento Estratégico do Sistema CFC/CRCs, com metas a serem alcançadas até o ano de 2017. Os componentes do

⁴ A série ISO 9001 é um conjunto de normas que formam um modelo de gestão da qualidade para organizações que podem, se desejarem, certificar seus sistemas de gestão por meio de organizações de certificação (CFC, 2011, p. 42).

Planejamento Estratégico do Sistema CFC/CRCs são: a missão, a visão de futuro e o mapa estratégico (CFC, 2011).

O Sistema CFC/CRCs é constituído pela sede e foro do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) no Distrito Federal, e, por unidades de Conselho Regional de Contabilidade (CRC), com sede e foro na capital da unidade federativa da respectiva base territorial. Os CRCs, embora subordinados aos moldes determinados pelo Conselho Federal de Contabilidade, são autônomos no que se refere à administração de seus serviços, gestão de seus recursos, e contratação de força de trabalho. O Conselho Federal de Contabilidade é constituído por um membro efetivo de cada Conselho Regional de Contabilidade e seu respectivo suplente observada a proporção de 2/3 (dois terços) de Contadores e de 1/3 (um terço) de Técnicos em Contabilidade eleitos para mandato de 04 anos (CFC, 2008).

Quanto ao suporte financeiro, os Conselhos de Contabilidade, Federal e Regionais, são mantidos com recursos próprios, não recebendo qualquer subvenção ou transferência à conta do Orçamento da União (CFC, 2008). No entanto, em um Estado Democrático de Direito, todo aquele que recebe dinheiros públicos e realiza sua gerência, administração ou aplicação tem o dever de prestar contas para verificação da sua utilização de acordo com os princípios e os critérios de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade da Administração Pública e devem, além de demonstrar, mediante prestação de contas, essa correta aplicação (ALENCAR, 2013).

Na medida em que as arrecadações realizadas pelos conselhos profissionais caracterizam-se como recursos públicos, e em virtude de ostentarem natureza jurídica de autarquia federal, estes estão sujeitos à fiscalização do Tribunal de Contas da União (TCU) para fiscalizar sua aplicação, conforme a norma prevista no art. 70, parágrafo único, da Constituição Federal (ALENCAR, 2013).

Quanto ao sistema de contratação de mão de obra, o antigo Estatuto dos Funcionários Públicos civis da União (estabelecido pela Lei nº 1.711, de 28.10.1952 e revogado pela Lei 8.112 de 11.12.1990) permitia que o regime estatutário fosse extensivo aos servidores de autárquicas, no que se coubesse. Apesar disso, como os conselhos de fiscalização do exercício profissional eram autarquias federais, e não havia objeção constitucional à adoção do regime celetista, seus servidores eram, em princípio, submetidos ao regime celetista, ainda que com algumas restrições impostas pelo fato de serem vinculados a pessoas jurídicas de direito público (PEREIRA *et al*, 2009).

No ano de 1988, com a promulgação da nova Constituição Federal, determinou-se a instituição de regime jurídico único para os servidores da Administração Pública direta e

indireta (art. 39). Também foi concedida, pelo art. 19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, estabilidade aos servidores que à data da promulgação da CF de 1988 tivessem cinco ou mais anos de tempo de serviço e se estabeleceu a obrigatoriedade de passarem por concurso público para serem efetivados, e neste caso, esse tempo de serviço seria contado como título para o ingresso. Aos que não contavam com o tempo requerido à data da CF de 1988, foi negada a estabilidade e a possibilidade de efetivação (PEREIRA *et al*, 2009).

Essa alteração não se deu de imediato após a promulgação da constituição em razão deste artigo depender de lei que o regulamentasse para produzir seus efeitos jurídicos, o que ocorreu dois anos depois, com o advento da Lei nº 8.112 de 11.12.1990. Na possibilidade de se haver servidores dos conselhos de fiscalização do exercício profissional submetidos ao regime estatutário à data da promulgação da CF de 1988, apesar de pouco provável, estes continuaram vinculados ao regime estatutário. Para aqueles que ingressaram por concurso público no período entre a CF de 1988 e o advento da Lei nº 8.112, de 11.12.1990, o regime continuou celetista (PEREIRA *et al*, 2009).

A Emenda Constitucional nº 19, de 04.06.1998, alterou o art 39 da CF de 1988 extinguindo o regime jurídico único e viabilizando novamente o regime celetista contratual para os servidores dos Conselhos de Fiscalização do Exercício Profissional, e o emprego público passou a ser regulamentado através da Lei nº 9.962, de 22.02.2000. Porém, o Supremo Tribunal Federal (STF), em 02.08.2007, reconheceu a inconstitucionalidade formal da modificação operada pela EC 19/98, voltando o art 39 da CF de 1988 a ter a sua redação original, reinstaurando o sistema de regime único para os servidores (PEREIRA *et al*, 2009).

O interesse da sociedade e do Estado em controlar as atividades desenvolvidas por grupos profissionais, para proteção dos cidadãos de profissionais inabilitados, é que originou os Conselhos de Fiscalização profissional. E como parte integrante dos processos que fazem parte da sua estrutura gerencial, estão as atividades secretariais.

2.4 Atividades Secretariais

Desde o advento da internet e das novas tecnologias do conhecimento e da informação, as constantes mudanças internas e externas relacionadas ao desenvolvimento das organizações, influenciaram diretamente a evolução do perfil profissional do trabalhador, especialmente daqueles vinculados à gestão, como é o caso do secretário.

O exemplo postulado por Reich em 1994 amplia a visão sobre o perfil multifuncional do profissional do secretariado que evoluiu nesses últimos tempos

acompanhando as demandas do mercado de trabalho. “Quando se observa as funções e habilidades do Secretário Executivo torna-se pertinente a nova dimensão profissional dessa categoria.” (BARROS; BRAGA; SILVA, 2011, p. 93).

No Brasil, um dos marcos dessa evolução se expressa na promulgação da Lei de Regulamentação da profissão de Secretariado, de nº 7.377, sancionada em 1985 e alterada pela Lei de nº 9.261 em 1996, que estabelece a distinção entre o Secretariado Executivo e Técnico em Secretariado e define suas atribuições, como demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Atribuições do Secretário Executivo e do Técnico em Secretariado

Atribuições do Secretário Executivo:	Atribuições do Técnico em Secretariado:
I. planejamento, organização e direção de serviços de secretaria;	I. organização e manutenção dos arquivos da secretaria;
II. assistência e assessoramento direto a executivos;	II. classificação, registro e distribuição de correspondência;
III. coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas;	III. redação e datilografia de correspondência ou documentos de rotina, inclusive em idioma estrangeiro;
IV. redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro;	IV. execução de serviços típicos de escritório, tais como recepção, registro de compromissos, informações e atendimento telefônico.
V. interpretação e sintetização de textos e documentos;	
VI. taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro;	
VII. versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa;	
VIII. registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas;	
IX. orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia;	
X. conhecimentos protocolares.	

Fonte: Brasil, Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985.

No lastro das mudanças no universo organizacional, a necessidade de gerenciamento nas organizações, independente do porte ou ramo de atividade a que pertençam, torna-se um processo complexo e crítico. E é neste cenário que o profissional de secretariado - não deixando de exercer funções técnicas e tradicionais - evolui e acompanha as mudanças e exigências do mercado alargando seu espaço de atuação ao assumir atribuições e atividades mais amplas e significativas para as organizações, tais como as gerenciais (LASTA; DURANTE, 2008).

A identificação das ocupações de Secretário Executivo e Técnico em Secretariado no mercado de trabalho com a descrição sumária, formação e experiência e condições gerais de exercício, encontra-se na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) atual, instituída

pela portaria ministerial nº. 397, de 9 de outubro de 2002, conforme a Quadro 3:

Quadro 3 – Códigos, títulos e descrições da profissão de Secretário

CÓDIGO 2523 Secretárias Executivas e Bilíngues	CÓDIGO 3515 Técnicos em Secretariado, Taquígrafos e Estenotipistas
Descrição Sumária	Descrição Sumária
Assessoram os executivos no desempenho de suas funções, gerenciando informações, auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos. Coordenam e controlam equipes (pessoas que prestam serviços à secretária: auxiliares de secretária, <i>office-boys</i> , copeiras, motoristas) e atividades; controlam documentos e correspondências. Atendem clientes externos e internos; organizam eventos e viagens e prestam serviços em idiomas estrangeiros. Podem cuidar da agenda pessoal dos executivos.	Transformam a linguagem oral em escrita, registrando falas em sinais, decodificando-os em texto; revisam textos e documentos; organizam as atividades gerais da área e assessoram o seu desenvolvimento; coordenam a execução de tarefas; redigem textos e comunicam-se, oralmente e por escrito.
Formação e Experiência	Formação e Experiência
O exercício dessas ocupações requer curso superior em secretariado e áreas afins. Para as secretárias bilíngue e trílíngue é fundamental fluência em dois ou três idiomas estrangeiros. O pleno desenvolvimento das atividades ocorre após dois ou três anos de experiência.	O exercício dessas ocupações requer curso técnico de nível médio completo para os técnicos em secretariado e estenotipista. A escolaridade para o taquígrafo pode variar de nível médio a superior completo. Adicionalmente, requer-se curso de especialização de mais de quatrocentas horas/aula. A(s) ocupação(ões) elencada(s) nesta família ocupacional demanda formação profissional para efeitos do cálculo do número de aprendizes a serem contratados pelos estabelecimentos, nos termos do artigo 429 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, exceto os casos previstos no art. 10 do Decreto 5.598/2005.
Condições Gerais de Exercício	Condições Gerais de Exercício
Trabalham nas mais variadas atividades econômicas da indústria, comércio e serviços, além da administração pública, como assalariados com carteira assinada, estatutários, ou autônomos, sob supervisão ocasional. Atuam de forma individual ou em equipe, em ambientes fechados e em horários diurnos. Podem permanecer em posições desconfortáveis por longos períodos. Assessoram chefias, atendendo mais de um diretor ou uma área. As secretárias bilíngue-trilíngues realizam as mesmas atividades que as secretárias executivas e se diferenciam nas atividades que requerem fluência em língua estrangeira.	Trabalham em órgãos públicos e setores empresariais, tendo vínculo formal de emprego. Atuam de forma individual, normalmente sem supervisão e em ambientes fechados. Os horários são diurno para os taquígrafos e com revezamento de turnos para os demais. No exercício de algumas atividades, alguns profissionais podem estar sujeitos a condições especiais de trabalho, como por exemplo, trabalhar sob pressão em posições desconfortáveis por períodos prolongados, bem como estar expostos aos efeitos de ruído intenso.
Recursos de Trabalho	Recursos de Trabalho
Calculadora; Computador; <i>scanner</i> ; Fax; Fone de ouvido; Fotocopiadora; Gravador; Impressora; Máquina de escrever; Telefone.	Bloco de notas, papel, lápis e caneta; Codificador de <i>close caption</i> ; Computador e periféricos; Estenótipo; Fone de ouvido; Gravador; Internet; Máquina de escrever; Software; Software específico de transcrição.

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações: CBO, 2002.

Observa-se que a atuação do Secretário Executivo se dá em vários níveis organizacionais, confirmando sua condição multifuncional (BARROS; BRAGA; SILVA,

2011). Nesse sentido, Santos e Durante (2010) explicam que as transformações na sociedade - que impactaram não somente as organizações, mas também as profissões no geral - exigem dos profissionais da área secretarial o aprimoramento constante das competências técnicas e o desenvolvimento de competências gerenciais.

A descrição de função da CBO é referência utilizada pelos serviços de recolocação de trabalhadores no mercado (como o realizado no Sistema Nacional de Empregos - SINE), na avaliação de formação profissional, nas atividades educativas em empresas e sindicatos, e até nos serviços de imigração. No entanto, o fato de estarem estas atribuições previstas em lei, não configura, por si só, a garantia de que a jornada profissional do secretário no mercado de trabalho terá tão somente esse foco, a considerar-se que “o papel e as atribuições do profissional de secretariado nas organizações estão intrinsecamente relacionados ao porte da organização, à posição ocupada no nível hierárquico do Administrador e à cultura organizacional” (BRUNO, 2006, p. 26), assim como “as atribuições secretariais são o reflexo do estilo de trabalho do administrador e/ou da estrutura organizacional” (BRUNO, 2006, p. 29).

Tais atividades foram apresentadas considerando o contexto do mundo do trabalho em 1985, no caso das constantes na lei de regulamentação e, como já referido na subseção 2.1, o cenário mundial se transformou, impondo vários desafios às organizações e, conseqüentemente, aos trabalhadores. Como resposta a esse cenário, a profissão de secretariado assumiu outra dimensão.

As tarefas secretariais configuram a base dinâmica da rotina de qualquer organização, e do secretário se exige atenção e comprometimento para realizá-las. As próprias técnicas secretariais são consideradas como atividades importantes na organização dos trabalhos empresariais e com grande descrição de seus métodos e processos (PAES; MERCÊS, 2012).

De acordo com Oliveira (2006), as empresas não tem dado muita importância ao estudo e análise das atividades de linha e de assessoria em sua estrutura organizacional. O autor considera ser esta uma necessidade para que as empresas possam desenvolver suas atividades adequadamente ao considerar que as atividades de linha são aquelas diretamente ligadas às de operacionalização da empresa “enquanto as atividades de assessoria estão mais ligadas ao aconselhamento, análise e estudos das atividades do chefe, procurando, principalmente, liberá-lo de algumas tarefas de estudos e pareceres (OLIVEIRA, 2006).

Uma visão mais abrangente das técnicas secretariais também é notável nos cursos de formação superior em Secretariado, conforme destaca Nonato Junior(2009): “Nas

universidades, as técnicas secretariais vêm passando por um momento de ampliação, ou seja, elas devem abordar o saber técnico não apenas numa perspectiva funcionalista, mas como provocação aos processos de gestão do conhecimento” (NONATO JÚNIOR, 2009, p.176).

Nessa linha de pensamento, Santos e Durante (2010) explicam que tanto a evolução dos meios tecnológicos, quanto a revolução econômica industrial da década de 1950 e a passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento são fatores que influenciaram intensamente o fazer do secretário, e conseqüentemente, o seu perfil profissional, uma vez que as organizações passaram a necessitar mão de obra mais qualificada para responder com competência a complexidade dos processos.

Esse novo perfil que se esmera através dos anos vai, aos poucos, estabelecendo uma distância e um desnível entre a atuação técnica e executiva dentro do mesmo campo de trabalho. Porém, este é um efeito de mudança de ênfase no olhar sobre a atuação do profissional do secretariado (SANTOS; DURANTE, 2010).

Com a qualificação dos profissionais e a atuação cada vez mais estratégica e condizente com as necessidades das organizações, a profissão vem desmistificando o viés tecnicista e basicamente operacional. [...] Não se trata de excluir da profissão as técnicas e procedimentos, mas de agregar uma atitude diferenciada diante de tais técnicas, atitude de reflexão sobre o fazer e de interferência nesta realidade (SANTOS; DURANTE, 2010, p.5).

Ao defender um novo olhar sobre as técnicas secretariais Santos e Durante (2010) concordam com Neiva e D’Elia (2009) que independente de qual seja o grau hierárquico (posição) ocupado pelo profissional do secretariado dentro de uma organização, o “saber fazer” (a técnica) é fundamental, e, independente de qual seja o recurso tecnológico utilizado (se manual ou eletrônico, por exemplo), o entendimento do conceito de cada técnica desse “fazer” secretarial é essencial ao profissional.

Desta forma, seguindo a linha de pensamento de Reich (1994) sobre as três grandes categorias de serviços, infere-se que a distinção entre a atuação do profissional do secretariado em nível executivo de uma atuação técnica reside, principalmente, no caráter simbólico analítico de suas atividades. Essa percepção encontra apoio em Santos e Durante (2010) e Neiva e D’Elia (2009) quando afirmam que o secretário executivo deve ser capaz de satisfazer as atribuições de um técnico em secretariado, haja vista suas atividades se basearem na aplicação das técnicas secretariais.

Segundo Albernaz (2011), as atividades secretariais não são estanques, pois a forma jurídica como se constitui uma empresa influencia no tipo de trabalho que o secretário assumirá, com tendência a atividades mais ligadas às áreas administrativas em organizações

públicas, ao passo que em grandes organizações perceberá maior autonomia e executará atividades ligadas à gerência e assessoramento. As funções de um secretário dependem do porte da organização e das características de seu superior (ALBERNAZ, 2011).

Apesar da evolução da profissão, em muitas organizações (públicas e privadas) o secretário ainda é, por vezes, considerado como uma função e não como uma profissão presumindo-se que as atividades secretariais poderiam ser realizadas por qualquer outro, o que deprecia o papel do secretariado na gestão das organizações (CAMARGO *et al.*, 2015).

As atividades secretariais atualmente realizadas pelos profissionais já foram objeto de investigação de várias pesquisas contemporâneas. Por oportuno, este trabalho reúne resultados de oito pesquisas recentes localizadas até a finalização deste trabalho. Os dados foram coletados seguindo dois critérios: 1º) que a pesquisa tenha sido realizada com profissionais em atividade; 2º) que a pesquisa tenha sido realizada há no máximo dez anos. As oito pesquisas totalizam um contingente de 253 profissionais pesquisados, cujos dados encontram-se demonstrados no Quadro 4:

Quadro 4 – Atividades Secretariais Contemporâneas

Relativo à:	Atividades Secretariais Pesquisadas
Sistema de Arquivo (Físico)	Organizar documentos (identificar o assunto e a natureza do documento) Classificar, ordenar e catalogar documentos (determinar a forma de arquivo) Administrar e atualizar arquivos físicos (pastas de arquivos físicos)
Sistema de Dados (Digital/Virtual)	Administrar e atualizar arquivos em computadores Alimentar e manter atualizados dados nos sistemas de tecnologia da informação
Correspondências	Receber e classificar correspondência Distribuir correspondência (triar e destinar) Controlar o envio de malote postal Registrar e protocolar correspondência impressa e eletrônica (e-mail)
Digitação de Textos	Digitar e formatar ofícios Digitar e formatar memorando Digitar e formatar cartas Digitar e formatar convocações Digitar e formatar documentos Transcrever textos
Recepção	Recepcionar de pessoas e visitantes (orientar e encaminhar pessoas) Atender pessoalmente (usuários externos)
Atendimento	Atender ao telefone (anotar e transmitir recados) Atender a fornecedores
Compras	Negociar com fornecedores Coordenar compras Organizar contas a pagar
Assessoria ao Superior Direto	Manter atualizada a relação de contatos Administrar do tempo do executivo Gerenciar agendamentos (marcar e cancelar compromissos) Gerenciar ligações telefônicas (filtrar ligações) Organizar o ambiente de trabalho do Executivo Realizar despachos com o Executivo
Reuniões	Secretariar reuniões de Diretoria, Câmaras, Plenárias e/ou Conselhos (acompanhar a reunião)

Continua

Continuação

Quadro 4 – Atividades Secretariais Contemporâneas

Relativo à:	Atividades Secretariais Pesquisadas
Reuniões	Emitir convocação aos participantes Organizar materiais a serem utilizados Escolher e organizar ambiente Elaborar atas Elaborar pauta
Viagens	Providenciar passagens e hospedagem Providenciar diárias Providenciar documentação legal (passaporte, vistos) Providenciar traslados (<i>transfer</i>) Prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados
Funções de Mando (quando delegadas pelo Superior)	Supervisionar as atividades de escritórios ou gabinetes Follow-up (cobrar ações, respostas, relatórios; controlar cronogramas e prazos) Levantar informações (consultar departamentos, coletar informações e acompanhar processos) Estabelecer atribuições da equipe Programar e monitorar as atividades da equipe Conduzir equipe Comunicar ordens Fazer mediação de conflitos Coordenar projetos Administrar processos Controlar ponto dos funcionários Controlar estoque Controlar receitas e despesas Controlar transporte Controlar entregas
Relatórios	Elaborar e emitir relatórios em planilhas e gráficos (Microsoft Excel) Preparar apresentações institucionais para exibição (Microsoft PowerPoint)
Traduções	Elaborar traduções (textos, manuais, cartas e e-mails)
Informação e Comunicação Institucional	Definir encaminhamento de documentos Confeccionar <i>clippings</i> Exercer o controle de documentos confidenciais Gerenciar a transmissão e difusão de informações internas Providenciar o encaminhamento legal de atas Controlar a tramitação de processos (entre os setores do Regional) Proceder a abertura, leitura e encaminhamento de correspondências
Eventos	Estruturar o evento (gerar <i>check-list</i>) Elaborar convites Pesquisar local (reservar e preparar sala) Enviar convites e convocações (confirmar presenças) Providenciar material (equipamentos e serviços de apoio) Definir o protocolo (precedências) Elaborar o roteiro do cerimonial Dar suporte durante o evento (coordenar execução) Realizar logística de pós-evento

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos estudos de Hillsheim e Torres (2006, 08); Custódio, Ferreira e Silva (2008, 22); Lasta e Durante (2008, 04); Santos e Durante (2010, 59); Durante *et al.* (2011, 122); Ferreira (2011, 11); Sousa (2014, 22); Camargo *et al.* (2015, 05).

A lista do Quadro 4 demonstra que o leque de atividades secretarias atualmente desenvolvidas por profissionais do Secretariado no Brasil é muito amplo e com fortes características voltadas á gestão, ao mesmo tempo em que evidenciam que as técnicas secretarias permanecem como basilares na jornada laboral do profissional do secretariado.

Como se pode observar, a mudança de paradigmas globais a partir da evolução da ciência e do conhecimento influenciou diretamente a história da evolução das estruturas organizacionais e do pensamento gerencial, modificando o perfil do trabalho e do trabalhador, em especial o profissional do secretariado em razão de sua proximidade inerente às atividades de gestão e comando. Ainda assim, no Brasil, a lentidão na implantação da reforma e modernização do Estado tem ocasionado uma dissonância entre a prática do profissional e a consolidação de sua garantia na Lei.

3 METODOLOGIA

A pesquisa científica consiste na busca de soluções para problemas propostos com uma abordagem predominantemente racional. Nas diversas conceituações propostas por diferentes autores o procedimento racional que utiliza métodos científicos é o ponto comum (ANDRADE, 2010). A pesquisa se apresenta, então como “um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui um caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”(MARCONI, LAKATOS, 2007).

Este trabalho tem como objetivo principal identificar quais atividades secretariais são desenvolvidas em um conselho de fiscalização profissional. Para essa constatação, foi realizada a revisão de literatura sobre a evolução do pensamento administrativo e seu efeito na Administração Pública, em especial, em relação à reforma gerencial e o desdobramento da descentralização nas autarquias, tendo como base especialmente Reich (1994), Hall(2004), Motta e Vasconcelos (2006), Oliveira (2006), Senge (2006), Kanaane *et al.*(2010) e Batista (2012).

Posteriormente realizou-se uma pesquisa bibliográfica para levantamento das atividades secretariais desenvolvidas por secretários na atualidade que já foram objeto de investigação de várias pesquisas contemporâneas. Foram localizados oito estudos: Hillsheim e Torres (2006); Custódio, Ferreira e Silva (2008); Lasta e Durante (2008); Santos e Durante (2010); Durante *et al.* (2011); Ferreira (2011); Sousa (2014) e Camargo *et al.* (2015). As atividades elencadas foram agrupadas de acordo com o pensamento proposto por Reich (1994) para o Século XXI, no qual o trabalho se organizará baseado em três amplas categorias: os serviços rotineiros de produção, os serviços pessoais, e os serviços simbólico analíticos.

Este resultado foi utilizado na coleta de dados empíricos no Conselho Regional de Contabilidade do Ceará, a fim de verificar se tais atividades são realizadas neste ambiente e por quem são executadas.

Deste modo, a pesquisa constitui-se num estudo de caso. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle, e em especial quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Em termos de classificação, este estudo se baseou em observar, analisar, descrever e interpretar fenômenos, assumindo o caráter descritivo, com a finalidade de proporcionar a possibilidade de se desenvolver novos estudos sobre o tema escolhido. A pesquisa descritiva é realizada a partir da observação do pesquisador que, sem interferir nos fenômenos ele observa, registra, analisa, classifica e interpreta os dados (ANDRADE, 2010).

Nesse sentido, a presente pesquisa também se caracteriza pela abordagem qualitativa, na qual o processo de análise e interpretação é iterativo, pois o pesquisador elabora uma explicação lógica do fenômeno ou da situação estudados, examinando as unidades de sentido e suas inter-relações e entre as categorias nas quais elas se encontram reunidas (GIL, 2002). Nesse tipo de abordagem a análise dos dados não se preocupa em comprovar hipóteses previamente estabelecidas, porém, segue um quadro teórico que direciona a coleta, a análise e a interpretação dos dados. Esta abordagem, portanto, “Preocupa-se muito mais com o processo do que com o produto.” (PRODANOV, 2013, p. 70).

3.1 Coleta e análise dos dados

A coleta de dados, como já referido, iniciou-se com a pesquisa bibliográfica que possibilitou elencar as atividades que integram a rotina de secretários executivos em todo o Brasil nos últimos dez anos, a partir de oito pesquisas realizadas por diferentes autores, conforme apresentado no Quadro 4. Os dados foram compilados na forma de uma Lista de Atividades Secretariais estruturada na forma de questionário, usado como instrumento de coleta dos dados empíricos.

Para este estudo optou-se pelo uso do questionário como instrumento de coleta de dados por se tratar de uma técnica padronizada característica das pesquisas descritivas. O questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas pelo informante (respondente) (PRODANOV, 2013). A escolha se deu em razão do formato de perguntas com respostas escalonadas (múltipla escolha) em linguagem simples e direta, e privilegiando o caráter objetivo, atender a necessidade de captar a intensidade das respostas dos sujeitos em relação à frequência das atividades pesquisadas. A facilidade de se utilizar dos meios eletrônicos para agilizar as respostas e reduzir os custos operacionais da pesquisa foi mais um fator decisivo para esta escolha, dado o curto prazo para execução da pesquisa.

O referido questionário foi estruturado na forma de uma lista de 76 atividades secretariais agrupadas em 15 macroáreas de atuação, e essas macroáreas foram classificadas

em serviços operacionais, serviços pessoais e serviços simbólico analíticos (REICH, 1994). A classificação foi realizada com base nas características de cada atividade, na Lei de Regulamentação do Secretariado (BRASIL, 1985) e na Classificação Brasileira de Ocupações, códigos 2523 e 3515 (CBO, 2002).

Todas as informações foram organizadas em uma planilha do *software* Microsoft Office Excel 2010. A planilha também fornece um espaço para o sujeito informar o cargo/função de quem executa as atividades. Foi solicitado ao respondente marcar todas as atividades que fazem parte da rotina do seu setor, e adicionar a informação referente ao cargo/função do(s) executor(es) destas atividades.

A estrutura do questionário ficou assim definida:

Quadro 5 – Estrutura do questionário

CLASSIFICAÇÃO REICH (1994)	MACROÁREAS	QUANTIDADE
Serviços de Produção	Sistema de Arquivo (físico)	03 atividades
	Sistema de Dados (digital/virtual)	02 atividades
	Correspondências	04 atividades
	Digitação de Textos	06 atividades
Serviços Pessoais	Recepção	02 atividades
	Atendimento	04 atividades
Serviços Simbólico Analíticos	Compras	03 atividades
	Assessoria ao Superior Direto	06 atividades
	Reuniões	06 atividades
	Viagens	06 atividades
	Funções de Mando (delegadas pelo superior)	15 atividades
	Relatórios	02 atividades
	Traduções	01 atividades
	Informação e Comunicação Institucional	07 atividades
Eventos	09 atividades	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

O questionário (Apêndice A) foi enviado via *E-mail* para os chefes/responsáveis dos 15 setores atualmente em atividade no CRC-CE, que são considerados os sujeitos dessa pesquisa. No período de 25 de novembro a 02 de dezembro de 2016 obteve-se 15 respostas, totalizando 100% da abrangência pretendida. A partir das respostas recebidas foram organizados quadros e gerados gráficos cujas análises descritivas são apresentadas na próxima seção.

Na próxima seção também apresenta-se o ambiente de coleta de dados e suas peculiaridades, definindo-se com mais clareza os sujeitos da pesquisa e seu contexto de trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Contextualização do ambiente – o Conselho Regional de Contabilidade do Ceará

O Conselho Federal de Contabilidade e os Conselhos Regionais de Contabilidade tiveram sua criação datada no ano de 1946 e sua estrutura, organização e o funcionamento são estabelecidos pelo Regulamento Geral dos Conselhos (Resolução CFC nº 1370, de 8 de dezembro de 2011). Esta resolução estabelece que a sede do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) é em Brasília-DF e, de cada Conselho Regional de Contabilidade (CRC), a capital da unidade federativa da respectiva base territorial. Os Regionais tem sua organização básica determinada pelo CFC, ao qual se subordinam, porém, são autônomos no que se refere à administração de seus serviços, à gestão de seus recursos, ao regime de trabalho e às relações empregatícias.

O Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Ceará, como uma das unidades regionais do Sistema CFC/CRCs, foi instalado em 07 de junho de 1947 e tem sua sede e foro na cidade de Fortaleza, Capital do Estado do Ceará. De acordo com informações publicadas no site do CRC-CE, existem cerca de 21.000 profissionais da contabilidade no estado do Ceará.

Conforme dados publicados e atualizados periodicamente pelo portal do CFC em 30 de outubro de 2016, dessa população de contabilistas do CE, encontram-se com registro ativo, portanto aptos ao exercício da profissão, 8.838 contadores e 4.666 técnicos em contabilidade. Além de fiscalizar os profissionais registrados como Pessoa Física (PF), o CRC-CE também é o órgão responsável pela fiscalização das atividades comerciais de 774 Sociedades Contábeis, 606 Empresários Contábeis, 268 Microempreendedores Individuais (MEI) e 58 Empresas Individuais de Responsabilidade Limitada (EIRELI). De acordo com o último censo estatístico realizado no ano de 2010, no estado do Ceará há um profissional contabilista para cada grupo de 730 habitantes (CFC, 2016).

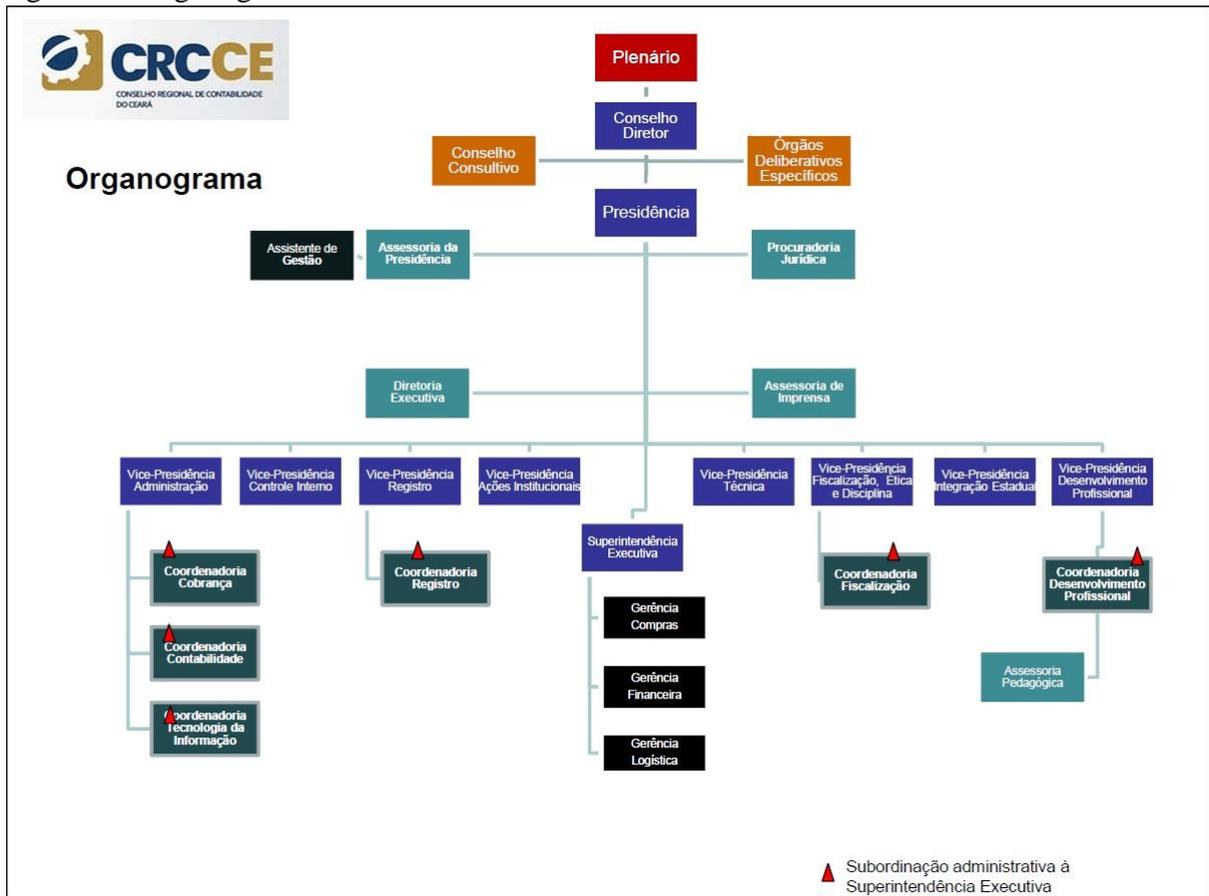
Nos termos da legislação vigente, é da competência do CRC-CE “o registro profissional, orientar, disciplinar e fiscalizar, legal, técnica e eticamente, o exercício da profissão contábil em toda a área de sua jurisdição” (CRC-CE, Resolução nº 0584/12).

O CRC-CE também se faz representar em municípios do interior do estado do Ceará através de sete Coordenações Regionais e 31 Delegacias. A atual gestão - como projeto de descentralização - também criou 77 Representações, que atuam vinculadas às Delegacias.

A estrutura administrativa do CRC-CE (Figura 1) se compõe dos seguintes órgãos:

- I) Órgão Deliberativo Superior (Plenário);
- II) Órgãos Deliberativos específicos (Câmaras);
- III) Órgãos Consultivos (Conselho Diretor e Conselho Consultivo); e
- IV) Órgão Executivo (Presidência e Vice-Presidências).

Figura 1 – Organograma do CRC-CE 2016



Fonte: CRC-CE/Portal da Transparência.

Na sua estrutura organizacional funcional, as atividades do órgão são executadas através das assessorias e dos diversos setores. De acordo com o Organograma apresentado na Figura 1, é importante registrar: A) o cargo de Assistente de Gestão é de recente criação (Resolução CRCCE nº 0664 de 21 de setembro de 2016) e ainda encontra-se em vacância; B) o setor de Diretoria Executiva não está em atividade; C) A Assessoria Pedagógica funciona como parte integrante do Setor de Desenvolvimento Profissional, não sendo contada como um setor; D) A Procuradoria Jurídica, no organograma, é chamada de Assessoria Jurídica na estrutura organizacional; E) Apesar de não constar no organograma, existe, de fato, o setor de Secretaria na estrutura organizacional do CRC-CE; e F) Para efeito desta pesquisa, Atendimento e Protocolo foi considerado como um setor devido ao volume de suas atividades no Regional, porém ele está funcionalmente ligado ao setor de Registro.

Quadro 6 – CRC-CE - Quadro de Pessoal do CRC-CE por setor

SETOR	CARGO	FORMAÇÃO ACADÊMICA
1. Assessoria da Presidência	01 Assessora 02 Estagiários	Gestão Pública (<i>Cursando...</i>) Administração
2. Assessoria de Imprensa	01 Assessor 02 Estagiários	Comunicação Social - Jornalismo Comunicação Social - Jornalismo
3. Assessoria Jurídica	02 Procuradoras 01 Estagiária	Direito Direito
4. Atendimento e Protocolo	01 Estagiária	Secretariado Executivo
5. Cobrança Jurídica	01 Coordenadora 01 Auxiliar Administrativo 03 Estagiários 01 Estagiário 01 J. Aprendiz	Ciências Contábeis (<i>Cursando...</i>) Ciências Contábeis Ciências Contábeis Administração Assistente Administrativo
6. Compras	01 Gerente 01 Auxiliar Administrativo	Ciências Econômicas Letras
7. Contabilidade	01 Coordenadora	Ciências Contábeis
8. Desenvolvimento Profissional	01 Coordenadora 01 Assessora Pedagógica 02 Estagiários 01 Estagiária	Ciências Contábeis Pedagogia Secretariado Executivo Direito
9. Financeiro	01 Gerente 01 Estagiária	Analista de Sistema de Web Ciências Contábeis
10. Fiscalização	01 Coordenadora 01 Auxiliar Administrativo 05 Fiscais	Ciências Contábeis Ciências Contábeis Ciências Contábeis
11. Logística	01 Gerente	Administração
12. Registro	01 Coordenador 01 Estagiária 01 Estagiária	Pedagogia (<i>Concluinte...</i>) Secretariado Executivo Ciências Contábeis
13. Secretaria	01 Sec. Executiva	Secretariado Executivo
14. Superintendência	01 Superintendente	Ciências Contábeis
15. Tecnologia da Informação	01 Coordenador 01 Estagiário 01 Terceirizado	Analista de Sistema de Web Ciência da Computação Técnico em Informática - Análise de Rede

Fonte: CRC-CE/Portal da Transparência.

Em sua equipe funcional (Quadro 6), o CRC-CE, em razão de recentes desligamentos, apresenta um Quadro Funcional com 24 servidores e 01 Jovem Aprendiz do curso Assistente Administrativo, acrescido da atuação de 16 estagiários das áreas de Administração, Ciências Contábeis, Ciência da Computação, Direito, Comunicação Social - Jornalismo e Secretariado Executivo.

De acordo com o Quadro 6, o Secretariado Executivo está representado na estrutura funcional do CRC-CE com cinco trabalhadores, sendo uma secretária executiva e quatro estagiários.

4.2 Análises dos Dados

Os dois primeiros objetivos desta pesquisa foram alcançados ao se mapear as atividades secretariais contemporâneas que são realizadas atualmente na rotina de prestação

de serviços públicos ao cidadão pelo CRC-CE e como essas atividades estão distribuídas na estrutura da organização (Quadro 7).

O Quadro 7 permite afirmar que todas as 76 atividades secretariais propostas pelo questionário estão presentes (em maior ou menor grau) na rotina do CRC-CE. Observa-se que algumas atividades são realizadas pela maioria dos setores como é o caso das atividades de elaboração e emissão de relatórios (93%), organização de documentos (93%), administração e atualização de arquivos físicos (87%), digitação e formatação de documentos (87%), atendimento aos contadores (87%), administração e atualização de arquivos em computadores (80%) e atendimentos ao telefone (80%). A alta incidência destas atividades se justifica por serem atividades de rotina de qualquer setor administrativo independentemente do profissional que as desenvolve. Por outro lado, o trato com os documentos, a administração de arquivos, e o atendimento são atividades que caracterizam o trabalho do secretariado (BRASIL, 1985; CBO, 2002).

As atividades secretariais de menor incidência nos setores do CRC-CE, todas com o mesmo índice de 7%, são: negociação com fornecedores; administração do tempo do executivo; organização do ambiente de trabalho do executivo e providencias com documentação legal (passaporte, vistos); controle do estoque e elaboração de traduções (textos, manuais, cartas e e-mails). Destas, negociar com fornecedores (Compras) e controlar estoque (Logística) não são atribuições características do secretariado (BRASIL, 1985; CBO, 2002) e no CRC-CE, são atividades exclusivas destes setores. As atividades de administrar o tempo do executivo, organizar o ambiente de trabalho do executivo e providenciar documentação legal (Assessoria da Presidência) confirmam o domínio das assessorias como *locus* de trabalho do secretariado (NONATO JUNIOR, 2009). Quanto à atividade de elaborar traduções, presente apenas no Setor de Fiscalização, no qual não há profissional da área do secretariado, esta requer mais dados para aprofundamento investigativo e análise, visto ser uma atividade característica do trabalho do secretariado (BRASIL, 1985; CBO, 2002).

De acordo com os dados do Quadro 7, os setores de maior incidência das atividades secretariais no CRC-CE são: a Assessoria da Presidência (83%), o Desenvolvimento Profissional (61%), Secretaria (55%), Fiscalização (53%), Superintendência (43%). Nesses setores trabalham 12 funcionários cuja formação acadêmica contempla as áreas de Ciências Contábeis(9), Gestão Pública(1), Pedagogia(1) e Secretariado Executivo(1), e cinco estagiários dos cursos de Administração(2), Secretariado Executivo(2) e Direito(1).

Logo, resume-se que do total de 17 trabalhadores que executam mais atividades secretariais no órgão, apenas três são da área do secretariado.

Em relação ao terceiro objetivo, o Gráfico 1 se propõe a apresentar as características das atividades, se técnicas ou gerenciais.

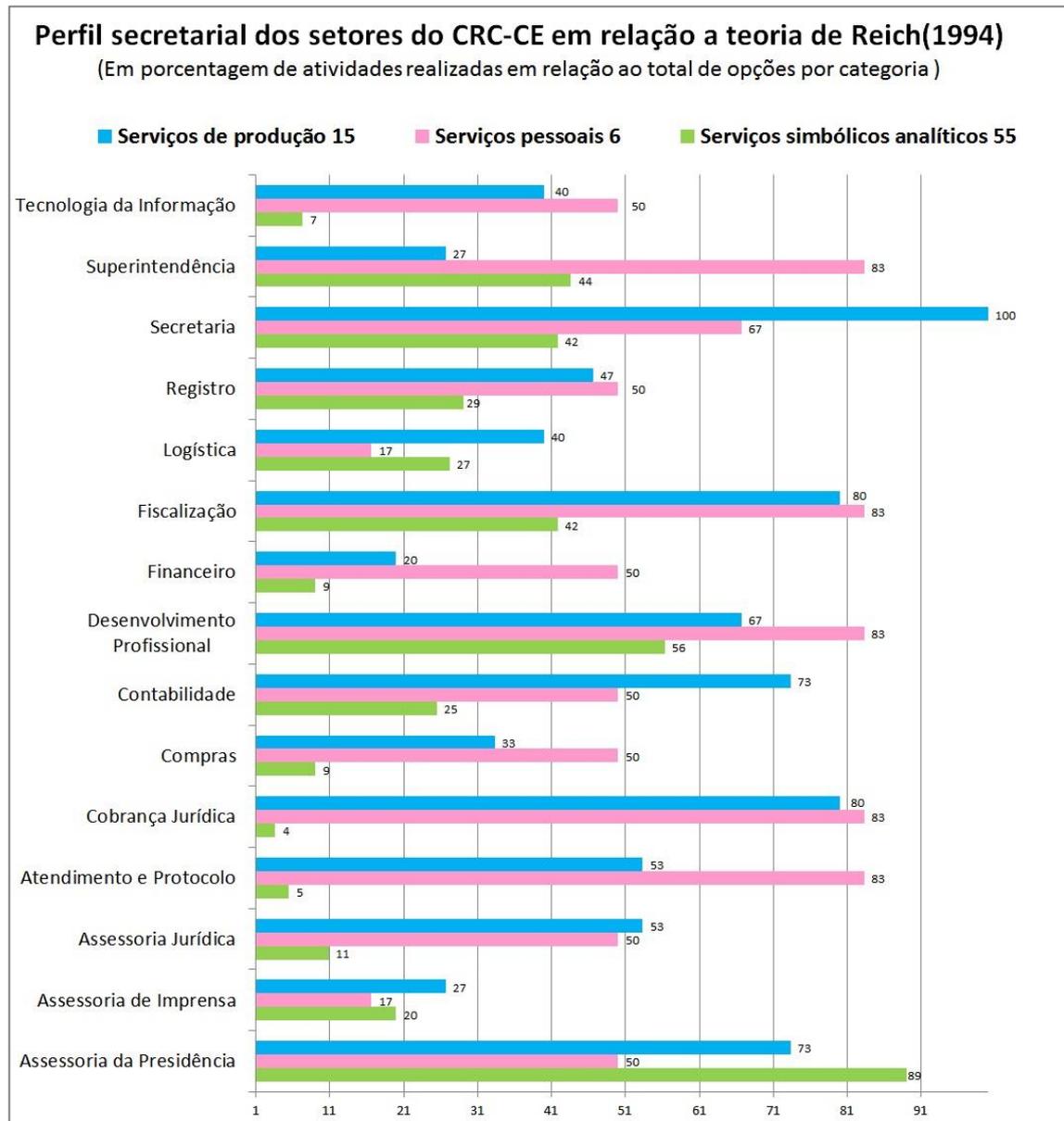
Para análise do gráfico, esclarece-se que cada categoria de Reich (1994) individualmente representa 100%. Ou seja, a quantidade de atividades secretariais propostas no questionário para a categoria ‘serviços de produção’, em número de 15, é considerada 100%, assim como a quantidade de atividades secretariais para os ‘serviços pessoais’, em número de seis, e as atividades secretariais para os ‘serviços simbólico analíticos’, em número de 55, são individualmente consideradas 100%. Toma-se como exemplo o setor de Tecnologia de Informação, que das 15 atividades operacionais (serviços de produção) propostas, realiza seis, por isso entende-se que o setor realiza 40% das atividades secretariais operacionais. O mesmo setor realiza três atividades de serviços pessoais de um total de seis, correspondendo a 50%. E, realiza quatro atividades simbólico analíticas, do total de 55, equivalendo a 7%. Deste modo, conclui-se que o setor de TI é 40% operacional, 50% pessoal e 7% analítico, em termos de Índice de Atividades Secretariais. A mesma lógica é adotada para todos os demais setores e por isso, intitulou-se de “grau de secretarialidade”.

Em relação aos serviços simbólicos analíticos, que caracterizam o trabalho gerencial, o destaque para os setores de Fiscalização e Superintendência justifica-se em razão da natureza de sua competência dentro da organização envolver diversas atividades nas áreas de funções de mando (delegadas), relatórios, traduções e informação institucional. A Assessoria da Presidência, em razão da natureza de sua posição hierárquica administrativa na organização, acrescida de sua atuação em eventos, justifica o índice aferido de 89%.

Considera-se que o alto índice de serviços simbólico analíticos no setor de Desenvolvimento Profissional deve-se provavelmente ao fato de este ser considerado pela atual gestão como um ‘setor-chave’ para as propostas de ações estratégicas organizacionais, o que influencia diretamente na confluência de demandas de atividades simbólico analíticas para a rotina deste setor.

Outro fato evidenciado no Gráfico 1 é o caráter mais operacional do setor de Secretaria, setor que conta com uma secretária executiva. De acordo com as atribuições do secretário executivo regulamentadas por Lei, as atividades previstas na CBO e a tendência atual em relação ao papel do secretário cada vez mais voltado para a gestão (DURANTE *et al.* 2011; FERREIRA, 2011; SOUSA, 2014; CAMARGO *et al.* 2015), poderia se sugerir que a proporção seria inversa a que se apresenta. Por outro lado, o setor de Assessoria da Presidência, campo de atuação do secretariado, apresenta maior intensidade de atividades nas três categorias, especialmente das simbólico analíticas.

Gráfico 1 – Grau de “secretarialidade” dos setores do CRC-CE



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Em relação à área de Compras, nota-se que somente este setor desenvolve a atividade secretarial de negociar com fornecedores, enquanto outros quatro participam da coordenação das compras e organização das contas a pagar. Isso se justifica por essa atividade no setor público ser regulada pela Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Isso sugere que essa atividade foi elencada pela pesquisa bibliográfica, provavelmente, por fazer parte da rotina de secretários em empresas privadas. Esta atividade é citada em três, dos oito trabalhos na pesquisa bibliográfica: Custódio, Ferreira e Silva (2008); Lasta e Durante (2008); Ferreira (2011).

O quarto objetivo proposto por este estudo é: identificar quem são os profissionais, em termos de formação acadêmica e função, que executam tais atividades.

Quadro 8 – Quem executa as atividades secretarias no CRC-CE?

Área	Atividades que fazem parte da rotina do Setor	Assessoria da Presidência	Assessoria de Imprensa	Assessoria Jurídica	Atendimento e Protocolo	Cobrança Jurídica	Compras	Contabilidade	Desenvolvimento Profissional	Finanças	Fiscalização	Logística	Registro	Secretaria	Superintendência	Tecnologia da Informação
SISTEMA DE ARQUIVO (físico)	1) Organizar documentos (identificar o assunto e a natureza do documento)	F-E	F-E	F-E	E	F-E	F	F	F-E	F-E	F	F	F-E	F	F	F
	2) Classificar, ordenar e catalogar documentos (determinar a forma de arquivo)	F-E	F-E	F-E	E	F-E	F	F	F-E	F-E	F	F	F-E	F	F	F
	3) Administrar e atualizar arquivos físicos (pastas de arquivos físicos)	F-E	F-E	F-E	E	F-E	F	F	F-E	F-E	F	F	F-E	F	F	F
	4) Administrar e atualizar arquivos em computadores	F-E	E	E	E	E	F	F	F-E	F-E	F	F	F-E	F	F	T
SISTEMA DE DADOS (digital/virtual)	5) Alimentar e manter atualizados dados em nos sistemas de tecnologia da informação	F-E	E	E	E	E	F	F	F-E	F-E	F	F	F-E	F	F	T
	6) Receber e classificar correspondência	F-E	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F-E	F	F	F-E	F	F	T
	7) Distribuir correspondência (triar e destinar)	F-E	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F-E	F	F	F-E	F	F	T
	8) Controlar envio de malote postal	F-E	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F-E	F	F	F-E	F	F	T
CORRESPONDÊNCIAS	9) Registrar e protocolar correspondência impressa e eletrônica (e-mail)	F	F-E	F-E	E	F-E	F	F	F-E	F-E	F	F	F-E	F	F	F
	10) Digitar e formatar ofícios	F	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F-E	F	F	E	F	F	F
	11) Digitar e formatar memorando	F	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F-E	F	F	F	F	F	F
	12) Digitar e formatar cartas	F	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F-E	F	F	F	F	F	F
DIGITAÇÃO DE TEXTOS	13) Digitar e formatar convocações	F	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F-E	F	F	F-E	F	F	F
	14) Digitar e formatar documentos	F	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F-E	F	F	F-E	F	F	F
	15) Transcrever textos	F	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F-E	F	F	F	F	F	F
	16) Recepcionar de pessoas e visitantes (orientar e encaminhar pessoas)	F-E	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F-E	F	F	F	F-E	F	F
RECEPÇÃO	17) Atender pessoalmente (usuários externos)	F-E	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F-E	F	F	F-E	F	F	F
	18) Atender ao telefone (anotar e transmitir recados)	F-E	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	E	F	F	F-E	F	F	F
	19) Atender a contadores	F	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F-E	F	F	F-E	F	F	F
	20) Atender a estudantes de contabilidade	F	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F-E	F	F	F-E	F	F	F
ATENDIMENTO	21) Atender a fornecedores	F	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F	F	F	F	F	F	F
	22) Negociar com fornecedores	F	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F	F	F	F	F	F	F
	23) Coordenar compras	F	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F	F	F	F	F	F	F
	24) Organizar contas a pagar	F	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F	F	F	F	F	F	F
COMPRAS	25) Manter atualizada a relação de contatos (parceiros, regionais, autoridades, delegacias, etc)	F-E	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	E	F	F	F	F	F	F
	26) Administrar o tempo do executivo	F	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F	F	F	F	F	F	F
	27) Gerenciar agendamentos (marcar e cancelar compromissos)	F-E	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F	F	F	F	F	F	F
	28) Gerenciar ligações telefônicas (filtrar ligações)	F-E	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F-E	F	F	F	F	F	F
ASSESSORIA AO SUPERIOR DIRETO	29) Organizar o ambiente de trabalho do Executivo	F	F	F	E	E	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F
	30) Realizar despachos com o Executivo	F	F	F	E	E	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F
	31) Secretariar reuniões de Diretoria, Câmaras, Plenárias e/ou Conselhos (acompanhar a reunião)	F	F-E	F-E	E	E	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F
	32) Emitir convocação aos participantes	F-E	F-E	F-E	E	E	F	F	F	F-E	F	F	F	F	F	F
REUNIÕES	33) Organizar materiais a serem utilizados	F-E	F-E	F-E	E	E	F	F	F-E	F-E	F	F	F	F	F	F
	34) Escolher e organizar ambiente	F-E	F-E	F-E	E	E	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F
	35) Elaborar atas	F	F-E	F-E	E	E	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F
	36) Elaborar pauta	F	F-E	F-E	E	E	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F
VIAGENS	37) Providenciar passagens e hospedagem	F	F	F	E	E	F	F	F-E	F	F	F	F	F	F	F
	38) Providenciar diárias	F	F	F	E	E	F	F	F-E	F	F	F	F	F	F	F

Continua

Continuação
 Quadro 8 – Quem executa as atividades secretariais no CRC-CE?

Área	Atividades que fazem parte da rotina do Setor	Assessoria da Presidência	Assessoria de Imprensa	Assessoria Jurídica	Atendimento e Protocolo	Cobrança Jurídica	Compras	Contabilidade	Desenvolvimento Profissional	Financeiro	Fiscalização	Logística	Registro	Secretaria	Superintendência	Tecnologia da Informação
VIAGENS	39) Providenciar documentação legal (passaporte, vistos)	F							F-E	F				F		
	40) Providenciar traslados (transfer)	F												F		
	41) Controlar a emissão dos relatórios de Viagens	F-E												F		
	42) Prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados	F												F		
	43) Supervisionar as atividades de escritórios ou gabinetes	F							F					F		
	44) Follow-up (cobrar ações, respostas, relatórios; controlar cronogramas e prazos)	F							F					F		
	45) Levantar informações (consultar departamentos, coletar informações e acompanhar processos)	F	F-E						F					F		
	46) Estabelecer atribuições da equipe	F	F						F					F		
	47) Programar e monitorar as atividades da equipe	F	F						F					F		
	48) Conduzir equipe	F	F						F					F		
FUNÇÕES DE MANDO (quando delegadas pelo superior)	49) Comunicar ordens	F							F					F		
	50) Fazer mediação de conflitos	F							F					F		
	51) Coordenar projetos	F							F					F		
	52) Administrar processos	F	F	F					F					F		F
	53) Controlar ponto dos funcionários	F							F					F		
	54) Controlar estoque	F							F					F		
	55) Controlar receitas e despesas	F							F					F		
	56) Controlar transporte	F							F					F		
	57) Controlar entregas	F							F					F		
	58) Elaborar e emitir relatórios em planilhas e gráficos (Microsoft Excel)	F	F-E	F	F	F	F	F	F-E	F-E	F	F	F	F	F	F
59) Preparar apresentações institucionais para exibição (Microsoft PowerPoint)	F	F-E	F	F	F	F	F	F-E	F	F	F	F	F	F	F	T
TRADUÇÕES	60) Elaborar traduções (textos, manuais, cartas e e-mails)	F												F		
	61) Definir encaminhamento de documentos	F		F	E					F				F		
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	62) Confeccionar clippings	F	E											F		
	63) Controle de documentos confidenciais	F		F	E									F		
	64) Gerenciar a transmissão e difusão de informações internas	F	F-E											F		
	65) Providenciar o encaminhamento legal de atas	F												F		
	66) Controlar a tramitação de processos (entre os setores do Regional)	F					F	F						F		
	67) Proceder abertura, leitura e encaminhamento de correspondências	F				E								F		
EVENTOS	68) Estruturar o evento (gerar check-list)	F							F-E					F		
	69) Elaborar convites	F							F-E					F-E		
	70) Pesquisar local (reservar e preparar sala)	F							F-E					F		
	71) Enviar convites e convocações (confirmar presenças)	F							F-E					F		
	72) Providenciar material (equipamentos e serviços de apoio)	F							F-E					F-E		
	73) Definir o protocolo (precedências)	F							F-E					F		
	74) Elaborar o roteiro do cerimonial	F							F-E					F		
	75) Dar suporte durante o evento (coordenar execução)	F							F-E					F		T
	76) Realizar logística do pós-evento	F							F-E			F		F		

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

O Quadro 8 apresenta a distribuição de funcionários (F), estagiários (E) e terceirizados (T) por atividades e por setor. Pelos dados coletados constatou-se a concentração da presença de estagiários que realizam atividades secretariais ligadas aos serviços rotineiros de produção e serviços pessoais. Isto pode ser encarado como vantagem competitiva para a organização, especialmente um órgão público, visto que para essas atividades um nível de conhecimento técnico médio seria suficiente (CBO, 2002).

Percebe-se que, da mesma forma que o Secretário foi impelido pelas mudanças globais sobre o trabalho a adquirir novas competências e habilidades (o que acabou por colocá-lo mais próximo da alta gestão) outras profissões também foram impulsionadas a assimilar o desempenho de tarefas operacionais secretariais, adquirindo também um aspecto de multifuncionalidade, ainda que de forma basilar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O início do Século XXI trouxe desafios e novos paradigmas impondo a necessidade de modernização às organizações e aos trabalhadores. A última década do Século XX, em especial, se consolidou como sendo a época da teoria da administração virtual e da teoria da administração do conhecimento, o que contribuiu para a estruturação em rede das empresas, a partir de novas propostas de reflexão sobre o profissional e as funções do trabalho num mercado internacionalizado.

Neste trabalho desenvolveu-se um estudo sobre o *new management* e sua influência na administração pública brasileira para a busca por maior eficiência no gerenciamento dos regimes políticos, que ocasionou a descentralização da administração pública e a assimilação do pensamento moderno gerencial criando um novo cenário para as organizações públicas. Tais mudanças influenciaram diretamente nas condições de trabalho do profissional brasileiro, em sua atuação nas autarquias, das quais, o Conselho Regional de Contabilidade do Ceará se constituiu em estudo de caso.

O resultado permite afirmar que as atividades secretariais contemporâneas estão presentes na rotina de todos os setores do CRC-CE, e que se caracterizam pelo alto grau de incidência de âmbito técnico operacional, sendo realizadas por profissionais em sua maioria com formação acadêmica de outras áreas e não do secretariado executivo.

Este é o cenário no qual as atividades secretariais são atividades-meio inerentes a todos os tipos de organizações em razão de seu amplo espectro, que inclui desde atividades operacionais até as funções analíticas gerenciais. O leque de atividades secretariais foi ampliado na última década em razão da evolução da economia global e seus efeitos nas estruturas organizacionais.

Paralelamente, diante da descentralização do poder nas estruturas hierárquicas e da horizontalização das estruturas organizacionais, outras profissões também foram impelidas a assimilar novos campos e tarefas, seja em nome da eficiência, do crescimento pessoal, da aquisição de competências, ou ainda para a manutenção da empregabilidade. Isso criou um cenário organizacional democratizado no qual desempenhar atividades de serviços de escritório e dar conta das técnicas secretariais básicas se torna um requisito mínimo para profissionais que pretendam adentrar e se manter na área administrativa.

Diante dos efeitos generalizados da globalização sobre todas as profissões, talvez seja o indício de que a profissão de Secretário esteja atravessando uma mudança de paradigma no seu espaço de atuação. Logo, não seria a presunção de que as atividades secretariais

possam ser realizadas por qualquer outro, uma questão de depreciação do papel do secretariado na gestão das organizações, como critica Camargo *et al.*(2015), mas, sim, um efeito do processo desta evolução sobre todas as profissões, em sintonia com o desafio da democratização dos saberes na mobilização da inteligência coletiva do novo século como afirma Ferreira *et al.*(2010). Na atualidade, o conhecimento de nível técnico tende a se democratizar e se coletivizar, e a consequência natural desse movimento é que: o que antes era conhecimento especializado, hoje é conhecimento acessível e generalizado. Neste sentido, a evolução do secretariado o aproximou cada vez mais o perfil do de um Assessor Executivo e o distanciou do seu ‘habitat natural’, a secretaria.

Quanto ao potencial deste estudo, o mapeamento das atividades secretariais contemporâneas desenvolvidas no âmbito de um órgão público, neste caso, o CRC-CE, sugere que a continuidade desta pesquisa em outras unidades regionais para fins de comparação entre fenômenos pode ser de grande aproveitamento para o planejamento estratégico do Sistema CFC/CRCs. O alinhamento estratégico dessas atividades-meio dentro da organização pode contribuir para a melhoria dos seus indicadores de desempenho. O resultado da pesquisa pode ser usado, também, como referencial para a capacitação e o aprimoramento do conhecimento e habilidades dos funcionários do CRC-CE, para o melhor desempenho das técnicas secretariais.

O estudo se apresentou limitado em relação ao volume de dados coletados e as possibilidades de relações que não puderam ser exploradas neste trabalho, a exemplo de um maior aprofundamento sobre as atividades exclusivas do secretário e regulamentadas por lei e sua realização por outros profissionais. A falta de material bibliográfico sobre conselhos de fiscalização profissional também se mostrou um fator limitador, mas, por outro lado, também instigador e motivador gerando curiosidade exploratória.

REFERÊNCIAS

- ALBERNAZ, Cláudia Borges Lima. **O secretário executivo como *gatekeeper* da informação**. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 2011 Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/10089>> Acesso em: 30 set. 2016.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos de graduação**. 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; BRAGA, Maísa Cruz; SILVA, Joelma Soares. As competências gerenciais na atuação do secretário executivo no nível estratégico **Revista Expectativa – Unioeste**. Volume X. nº 10 Jan-Dez/2011.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: IPEA, 2012.
- BIONDO, Graciela González. Dois séculos de management. **Revista HSM Management**, Volume 50, maio-junho 2005.
- BRASIL. Decreto-Lei Nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 de fevereiro de 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 22 out. 2016.
- _____. 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] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 01 de outubro de 1985. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377.htm>. Acesso em: 30 out. 2016.
- _____. 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 parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 de janeiro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9261.htm>. Acesso em: 22 out. 2016.
- _____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – Versão 1/2010**. Brasília: MP, SEGES, 2010.
- _____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado** – Câmara da Reforma do Estado. CARVALHO, C.; BRESSER-PEREIRA, L.C.; PAIVA, P. *et al.* (Org.) 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>> Acesso em: 30 set. 2016.
- _____. Controladoria Geral da União. **PARECER nº 1479 de 25/05/2015**. Referência: PROCESSO nº 99902.000976/2015-71. Ouvidora-Geral da União, 2015.

BRUNO, Ivone Maria. **O poder de influência do profissional de secretariado no processo decisório das organizações.** Dissertação (Mestrado em Administração) Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, SP, 2006.

CAMARGO, Mabilia; NASCIMENTO, Lucimeri; BÜHRER, Viviane; MARTINELLI, Giuliana; BAHLS, Taciana. A evolução da área secretarial às ciências da assessoria. **Revista Expectativa.** Volume XIV. nº 14. 2015.

CFC, Conselho Federal de Contabilidade. **Gestão pública responsável: uma abordagem do sistema CFC/CRCs,** Brasília: Ed. Juruá, 2011.

_____. **Legislação da profissão contábil.** 3ª Ed., Revista e ampliada. Brasília: CFC, 2008.

_____. **Quantos Somos - Dados Estatísticos: Profissionais Ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade.** Brasília: CFC, 2016. Disponível em: <<http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx>>. Acesso em: 2 nov. 2016.

_____. Resolução CFC Nº 1370/2011, de 8 de dezembro de 2011. Regulamento Geral dos Conselhos de Contabilidade. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil,** Brasília, DF, 02 de janeiro de 2012. Disponível em: <http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2011/001370>. Acesso em: 2 nov. 2016.

CRC-CE, Conselho Regional de Contabilidade do Ceará. Resolução CRC-CE Nº 0584/2012. Regimento Interno do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Ceará. **Diário Oficial do Estado do Ceará,** Fortaleza, CE, 16 de abril de 2012, Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/36148092/doesce-caderno-unico-16-04-2012-pg-75>>. Acesso em: 2 nov. 2016.

_____. Resolução CRCCE nº 0664/2016. Altera a Resolução CRCCE Nº 0565/2011, que aprovou o Regulamento do Plano de Carreira, Cargos e Salários do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Ceará e deu outras providências. **Diário Oficial do Estado do Ceará,** Fortaleza, CE, 04 de outubro de 2016, Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/127264202/doesce-04-10-2016-pg-63>>. Acesso em: 2 nov. 2016.

_____. **Portal da Transparência: Organograma CRC-CE.** Disponível em <<http://www3.cfc.org.br/spw/PortalTransparencia/Consulta.aspx>> Acesso em: 2 dez. 2016.

_____. **Portal da Transparência: Relação de Colaboradores do CRC-CE.** Disponível em <<http://www3.cfc.org.br/spw/PortalTransparencia/Consulta.aspx>> Acesso em: 2 dez. 2016.

CUSTÓDIO, Conceição de Maria Pinheiro Barros; FERREIRA, Francisca Daniele; SILVA, Luiza Virgínia de Castro e. O profissional de secretariado na gestão pública: Um estudo de caso na faculdade de medicina da Universidade Federal do Ceará (UFC). **Secretariado Executivo em Revista.** nº 4. p. 88-101, 2008.

D'ELIA, Maria Elizabete Silva; NEIVA, Edméa Garcia. **As competências do profissional de Secretariado**. 2ª Ed. São Paulo: IOB, 2009.

DURANTE, Daniela Giaretta; VAZ, Caroline de Fátima Matiello; BERTOLETTI, Roberta; SANTOS, Maria Elisabete Mariano dos; CHAIS, Cassiane. Atuação e ascensão profissional a partir da formação em secretariado executivo: levantamento com egressos da UPF/RS. **Revista de Gestão e Secretariado**. Volume 2, nº 2, 2011.

FERREIRA, Francisca Daniele. **A atuação do secretário executivo no setor público: o caso da Universidade Federal do Ceará**. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/2791>> Acesso em: 30 set. 2016.

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

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HILLESHEIM, S. L.; TORRES, A. C. A atuação profissional dos secretários no mercado contemporâneo em Uberaba/MG. **FAZU em Revista**, nº 3, p. 126-131, 2006.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares. Em Direção a Uma Administração Pública Brasileira Contemporânea com Enfoque Sistêmico. **Desenvolvimento Em Questão**, Ano 12, - nº 25, Editora Unijuí, 2014.

KOVÁCS, Ilona. Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. **Sociologia, Problemas e Práticas**, nº 52, p. 41-65, 2006.

LASTA, Adriane; DURANTE, Daniela Giaretta. A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo. **Secretariado Executivo em Revist@**, Volume 4, 2008.

LIMA, Jean Marcel Cunto; JACOBINI, Juliana Perez Ruggiro; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Reestruturação organizacional: os principais desafios para o Ministério Público do Rio Grande do Norte. **Revista Administração Pública**, Volume 49 - nº 6, 2015.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7ª. Ed. - 9ª Reimp. São Paulo: Atlas, 2014.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 8ª Ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2004.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 30ª Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2013.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. 3ª Ed. Ver. São Paulo: Thomson, 2006.

NEGREIROS, Regina. A origem do Serviço Público e o Serviço Público no Brasil. João Pessoa-PB, 2015, Site: **SINTEFPB**. Disponível em: < <http://www.sintefpb.org.br/artigos/a-origem-do-servico-publico-e-o-servico-publico-no-brasil/>>. Acesso em: 30 out. 2016.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

PAES, Raul Vítor Oliveira; MERCÊS, Fabíola Meireles das. A evolução das técnicas secretariais e da gestão secretarial. **Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado**, Macapá, 2012.

POCHMANN, Marcio. Trabalho e Formação. **Revista Educação & Realidade**, Volume 37 - nº 2, p. 491-508, maio/ago. 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REICH, Robert B. **O trabalho das nações: preparando-nos para o capitalismo do Século 21**. (tradução de Claudiney Fullmann). São Paulo: Educator, 1994.

RESENDE DA SILVA, Paulo. **Modelo Organizacional das Universidades Públicas Portuguesas: Referencial de Inovação suportado em Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação (SI/TIC)**. 2005. ____f. Tese (Doutorado em Gestão) - Universidade de Évora, Évora, 2004.

SANTOS, Maria Elisabete Mariano dos; DURANTE, Daniela Giareta. Profissão secretarial: enfoque na atuação estratégica. **Anais do 1º Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado**; Toledo-RS, 2010.

SOUSA, Eliana Ramos de. **Perfil e realidade laboral do secretário executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária). Florianópolis, UFSC, 2014.

SIMIONATTO, Ivete. Crise, reforma do estado e políticas públicas: implicações para a sociedade civil e para a profissão. Florianópolis, 1997, Site: **Gramsci e o Brasil**. Disponível em: > <http://www.artnet.com.br/gramsci/arquiv87.htm>. Acesso em: 30 out. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. (Tradução de Daniel Grassi). 2ªEd. Porto Alegre: Bookman, 2001.

UNIDADE	UF	NOME DO DEPARTAMENTO/SETOR	CARGO e/ou FUNÇÃO DO RESPONDENTE (responsável pelo preenchimento)
<p>Esta pesquisa visa o mapeamento das atividades secretariais do seu departamento/setor para fins de estudos de Trabalho de Conclusão de Curso. Agradecemos sua colaboração!</p>			
CRC		<p>Quem realiza a atividade no Departamento ou Setor? Marque todas as atividades que fazem parte da rotina do seu Departamento/Setor. Por favor, forneça a informação adicional do cargo/função para cada categoria que marcar.</p>	
10		<p>VIAGENS</p> <p>Providenciar passagens e hospedagem</p> <p>Providenciar diárias</p> <p>Providenciar documentação legal (passaporte, vistos)</p> <p>Providenciar transferidos (transfer)</p> <p>Controlar a emissão dos relatórios de Viagens</p> <p>Prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados</p> <p>Supervisionar as atividades de escritórios ou gabinetes</p> <p>Follow-up (cobrar ações, respostas, relatórios, controlar cronogramas e prazos)</p> <p>Levantar informações (consultar departamentos, coletar informações e acompanhar processos)</p> <p>Estabelecer atribuições da equipe</p> <p>Programar e monitorar as atividades da equipe</p> <p>Conduzir equipe</p>	<p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p>
11		<p>FUNÇÕES DE MANDO (QUANDO DELEGADAS PELO SUPERIOR)</p> <p>Comunicar ordens</p> <p>Fazer mediação de conflitos</p> <p>Coordenar projetos</p> <p>Administrar processos</p> <p>Controlar ponto dos funcionários</p> <p>Controlar estoque</p> <p>Controlar receitas e despesas</p> <p>Controlar transporte</p> <p>Controlar entregas</p>	<p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p>
12		<p>RELATÓRIOS</p> <p>Elaborar e emitir relatórios em planilhas e gráficos (Microsoft Excel)</p> <p>Preparar apresentações institucionais para exibição (Microsoft PowerPoint)</p>	<p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p>
13		<p>TRADIÇÕES</p> <p>Definir encaminhamento de documentos</p> <p>Confeccionar clippings</p>	<p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p>
14		<p>INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL</p> <p>Controle de documentos confidenciais</p> <p>Gerenciar a transmissão e difusão de informações internas</p> <p>Providenciar o encaminhamento legal de atas</p> <p>Controlar a tramitação de processos (entre os setores do Regional)</p> <p>Proceder abertura, leitura e encaminhamento de correspondências</p>	<p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p>
15		<p>EVENTOS</p> <p>Elaborar convites</p> <p>Pesquisar local (reservar e preparar sala)</p> <p>Enviar convites e convocações (confirmar presenças)</p> <p>Providenciar material (equipamentos e serviços de apoio)</p> <p>Definir o protocolo (precedências)</p> <p>Elaborar o roteiro do cerimonial</p> <p>Dar suporte durante o evento (coordenar execução)</p> <p>Realizar logística do pós-evento</p>	<p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p> <p><input type="checkbox"/> Funcionário (cargo?)</p> <p><input type="checkbox"/> Estagiário (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Jovem Aprendiz (curso?)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro (quem?)</p>