



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS, CIÊNCIAS**  
**CONTÁBEIS, SECRETARIADO EXECUTIVO E FINANÇAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**PATRÍCIA ELAINNY LIMA BARROS**

**SECRETÁRIOS EXECUTIVOS E SECRETÁRIOS DE GOVERNO DO ESTADO:**  
**ATRIBUIÇÕES, AFINIDADES E DIFERENÇAS**

**FORTALEZA**

**2017**

PATRÍCIA ELAINNY LIMA BARROS

SECRETÁRIOS EXECUTIVOS E SECRETÁRIOS DE GOVERNO DO ESTADO DO  
CEARÁ: ATRIBUIÇÕES, AFINIDADES E DIFERENÇAS

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.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kílvia Souza Ferreira

FORTALEZA

2017

PATRÍCIA ELAINNY LIMA BARROS

SECRETÁRIOS EXECUTIVOS E SECRETÁRIOS DE GOVERNO DO ESTADO:  
ATRIBUIÇÕES, AFINIDADES E DIFERENÇAS

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.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kílvia Souza Ferreira

Aprovada em 06/07/2017.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kílvia Souza Ferreira (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dra.<sup>a</sup> Márcia Zabdiele Moreira  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Conceição de Maria Pinheiro Barros  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

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)

---

B281s Barros, Patrícia Elaine Lima.  
Secretários Executivos e Secretários de Governo do Estado do Ceará : atribuições, afinidades e diferenças / Patrícia Elaine Lima Barros. – 2017.  
111 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2017.  
Orientação: Profa. Dra. Kílvia Souza Ferreira.

1. Secretário Executivo. 2. Secretários de Estado. 3. Secretário de Estado Chefe de Gabinete do Governador. 4. Secretário Adjunto do Governador. 5. Atribuições. I. Título.

CDD 651.3741

---

À Vida.

## RESUMO

Os secretários executivos têm conquistado, ao longo do tempo, um espaço considerável dentro do mercado de trabalho, sendo hoje profissionais com atribuições cada dia mais complexas, que transcendem as que estão dispostas na lei de regulamentação da profissão. Porém, há outros cargos em cuja denominação também consta o termo *secretário*, o qual não se refere ao profissional graduado em Secretariado; são os secretários do Governo, que dispõe de assessores de confiança para auxiliá-lo durante a sua gestão, entre os quais estão os Secretários de Estado, o Secretário de Estado Chefe do Gabinete do Governador e o Secretário Adjunto do Gabinete do Governador. Sendo esses assessores do governo também chamados de secretários, buscou-se, então, o que há de semelhante e aproximado entre as atribuições do Secretário Executivo e as dos referidos secretários do Governo do Estado do Ceará, considerando-se a gestão 2015-2018. Desse modo, o objetivo geral desta pesquisa foi investigar como as funções de Secretários indicados a cargos no Governo do Estado do Ceará dialogam com as atribuições dos profissionais de Secretariado Executivo, pressupondo-se que este profissional tem perfil para assessorar um administrador do Estado. Para isso, usou-se metodologia com abordagens qualitativa, descritiva, bibliográfica e documental, usando-se fontes primárias e secundárias que auxiliaram na análise e nos comentários feitos durante a pesquisa. Os resultados mostraram que as atribuições do secretário executivo guardam diversas semelhanças aos afazeres dos Secretários do Governo do Estado, concluindo-se que – apesar de a lei não ter acompanhado a evolução da profissão de secretário – o Secretário Executivo é capacitado para assistir o mais alto executivo do Governo estadual mediante as atribuições que são exercidas pelo secretário executivo nos dias atuais

**Palavras-chave:** Secretário Executivo. Secretários de Estado. Secretário de Estado Chefe de Gabinete do Governador. Secretário Adjunto do Governador. Atribuições.

## ABSTRACT

Over the years, the executive secretaries have gained considerable space within the job market. Currently, they are professionals with more and more complex assignments, which transcend those arranged in the regulation law of their profession. However, there are other positions whose name also includes the term secretary, which does not refer to the professional graduated in the Secretariat; they are Government's secretaries, who have trusted advisors to assist them during their term in office, including the Secretaries of State, the Secretary of State, Chief of the Governor's Office and the Deputy Secretary of the Governor's Office. Since these governmental advisors are also called secretaries, then one searched the similarities and approximations between the duties of the Executive Secretary and those of the already mentioned secretaries of the Government of Ceará, considering the 2015-2018 term. Accordingly, the general objective of this research is to investigate how the functions of secretaries nominated to positions in the Government of Ceará dialogue with the attributions of the professionals of Executive Secretariat, assuming that this professional has a profile to advise a State administrator. For this, a qualitative, descriptive, bibliographical and documentary approach methodology was used, resorting to primary and secondary sources that contributed to the analysis and comments made during the research. The results showed that the responsibilities of the Executive Secretary carry several similarities to the tasks of the Secretaries of the State Government. It was concluded that - although the law did not follow the evolution of the profession of secretary - the Executive Secretary is able to assist the senior executive of the state government through the duties that are exercised by the executive secretary these days.

**Keywords:** Executive Secretary. Secretaries of State. Secretary of State Head of Cabinet of the Governor. Deputy Secretary of the Governor. Assignments.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONTEXTO E CARACTERÍSTICAS ....</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Administração pública brasileira: breve histórico .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.</b>	<b>Princípios constitucionais da Administração Pública: valores fundamentais na Lei suprema .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3</b>	<b>Das funções de confiança .....</b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>SECRETÁRIOS EXECUTIVOS VERSUS SECRETÁRIOS DE GOVERNO: ORIGENS E CONTEXTOS.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1</b>	<b>Secretários Executivos: contexto de uma profissão plural .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2</b>	<b>Secretários de Estado: assessores de confiança do Governo .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2.1</b>	<b><i>Secretários de Estado no Ceará</i> .....</b>	<b>51</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>60</b>
<b>5</b>	<b>ATRIBUIÇÕES DO SECRETÁRIO EXECUTIVO E DOS SECRETÁRIOS DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ: RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES .....</b>	<b>63</b>
<b>5.1</b>	<b>Secretários Executivos e Secretários de Estado: equivalências e diferenças..</b>	<b>63</b>
<b>5.2</b>	<b>Secretários e exigências profissionais: cargos e formações .....</b>	<b>67</b>
<b>5.3</b>	<b>Secretários Executivos e Secretários de Estado: atribuições e características.....</b>	<b>71</b>
<b>5.4</b>	<b>Secretários Executivos e Secretário Chefe do Gabinete do Governador: deveres e perfis .....</b>	<b>77</b>
<b>5.5</b>	<b>Secretários Executivos e Secretário Adjunto do Gabinete do Governador: funções e afinidades.....</b>	<b>84</b>
<b>5.6</b>	<b>Secretários Executivos e novas atribuições .....</b>	<b>87</b>
<b>5.7</b>	<b>Algumas considerações a partir da análise e dos resultados.....</b>	<b>92</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>95</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>98</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O secretário executivo é hoje um profissional diferenciado no que tange suas competências, uma vez que ele necessita de conhecimentos múltiplos para que seja capaz de suprir as necessidades exigidas por sua função, o que inclui, além de técnicas, presteza intelectual, sendo, pois, indispensável o contato com disciplinas oriundas das mais diversas áreas do conhecimento: “Evidencia-se que a profissão, que é bastante antiga, passou pelas mudanças tecnológicas e culturais do mundo atual, requerendo das profissionais de secretariado amplo domínio da informática, das relações interpessoais, entre outras demandas da contemporaneidade” (MOURA, 2008, p.43). Além disso, é indispensável que haja entre gestor e secretário executivo confiança, característica trazida por este último ao longo da história profissional, como afirma Sabino e Marchelli (2009, p.615): “Observa-se na História que a função do secretário como escrevente e assessor pessoal foi exercida por indivíduos nos quais os líderes políticos e religiosos depositavam extrema confiança, o que imprime à relação secretário-líder um aspecto de deferência”.

Conforme se vê, o Secretário Executivo, para sê-lo, precisa passar por formação – de nível superior –, além de necessitar de diversas habilidades profissionais e pessoais para adentrar o exigente mercado de trabalho atual. Por outro lado, existem outros profissionais no serviço público cujos cargos têm a denominação de *secretário*, que são indicados para assumir Secretarias de Governo no estadual do Ceará. Observa-se, porém, que esses profissionais requisitados para servir o Estado<sup>1</sup>, geralmente, não possuem formação em Secretariado e, muitas vezes, nem em áreas afins, pois o critério levado em consideração para que sejam indicados a ocuparem esses cargos é a confiança. No entanto, requisitos próprios de um profissional proativo, capacitado para lidar com diversas situações, conhecedor de diversas áreas são necessários aos secretários que assessoram o Governador do Estado e são abundantes no profissional graduado em Secretariado Executivo. Tendo a mesma denominação – secretário –, supõe-se que haja semelhanças e conformidades entre suas atribuições, já que os secretários objetos dessa investigação são, de algum modo, assessores de seus líderes. Supõe-se também que, perante as funções cumpridas pelos secretários assessores do Governador, os Secretários Executivos sejam profissionais preparados para

---

<sup>1</sup> Houaiss (2015, p.416) esclarece o uso do termo *estado* com inicial minúscula e inicial maiúscula: “2 país soberano, com estrutura e organização política próprias – inicial maiúsc. 3 o conjunto das instituições públicas de um país – inicial maiúscula 4 divisão territorial e administrativa de certos países <e. do Acre, do Piauí>” – inicial minúscula. Desse modo, durante a pesquisa, quando usado no sentido de **território**, o termo *estado* tem inicial minúscula; quando utilizado no sentido de **Instituição**, *Estado* traz inicial maiúscula.

estarem em cargos da alta direção do Estado mediante o seu perfil e as atribuições que cabem a esses profissionais. Diante desse contexto, problematizou-se: *Como as atribuições dos Secretários Executivos dialogam com as dos Secretários que assessoram diretamente o Governador do Estado do Ceará?*

Antes de tudo, é preciso esclarecer que o objetivo geral desta pesquisa é investigar como as funções de Secretários indicados a cargos no Governo do Estado do Ceará dialogam com as atribuições dos profissionais de Secretariado Executivo, pressupondo-se que este profissional tem perfil para assessorar um administrador do Estado. Portanto, não se quer medir qual o cargo mais importante, nem mesmo se pretende afirmar que um secretário deveria estar no lugar do outro, menos ainda se quer dizer que um profissional tem mais ou menos competência que outro.

Entende-se e concorda-se com tal concepção, pois, de fato, uma Secretaria de governo tem fins diversos de uma grande organização empresarial, e isso auxilia a concepção desta pesquisa, a qual não quer afirmar que secretários que atuam no governo executam atividades iguais às que fazem parte do dia a dia dos secretários que assessoram executivos em empresas, mas que, mesmo sendo seus objetos diferentes – os processos administrativos, na empresa, e as relações políticas, no governo –, há semelhanças em suas atribuições porque elas se relacionam com a assessoria, e isso remete a atividades basilares que são indispensáveis ao contexto do assessor de um executivo, ressaltando-se, mais uma vez, o entendimento de que o intuito de cada organização lhe é específico e diferente das demais.

Dessa forma, a pesquisa tem os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar, em leis, as atribuições dos Secretários Executivos e dos Secretários de Estado, do Secretário de Estado Chefe de Gabinete e do Secretário Adjunto do Gabinete;
- b) Relacionar as atribuições dos Secretários Executivos às atribuições dos Secretários de Estado, do Secretário de Estado Chefe de Gabinete e do Secretário Adjunto do Gabinete Secretários do Governo do Estado do Ceará;
- c) Analisar como o perfil do profissional de Secretariado Executivo lhe dá condições de atuar numa Secretaria do Governo estadual a partir das suas funções e das atribuições dos Secretários que atuam no Estado do Ceará.

A metodologia utilizada para a execução deste trabalho baseou-se nas abordagens qualitativa e descritiva, uma vez que buscou compreender e interpretar, de forma mais detalhada, atribuições profissionais dos secretários selecionados neste estudo. Usando-se

fontes secundárias – para embasar o texto – e fontes primárias, como legislações, a pesquisa caracteriza-se ainda como bibliográfica e documental.

O estudo ora proposto mostra-se relevante posto que não foram identificadas outras pesquisas que abordem as Secretarias de Estado, ou os diversos secretários que ocupam esse cargo dentro de qualquer esfera governamental, relacionando-os, de alguma forma, ao Secretariado Executivo.

Em busca de se atingirem os objetivos mencionados, a pesquisa foi dividida desta forma: no primeiro capítulo, contextualiza-se a Administração Pública de um modo geral e a Administração Pública brasileira, comentando-se sobre os princípios constitucionais e sobre as funções de confiança. O segundo capítulo trata da assessoria como origem do Secretariado, faz uma breve contextualização do profissional de Secretariado Executivo, comentando-se, ainda, sobre os assessores de Governo e sobre os Secretários que compõem o Estado no Ceará. O terceiro capítulo mostra as equivalências e diferenças entre as atribuições do Secretário Executivo e as de cada um dos secretários do Governo abordados neste estudo, a saber: Secretários de Estado, Secretário Chefe do Gabinete do Governador, Secretário Adjunto do Gabinete do Governador. Ainda no terceiro capítulo faz-se um breve comentário sobre as novas atribuições dos Secretários Executivos, tecendo-se comentários sobre os resultados e, em seguida, discorre-se sobre as considerações finais.

## 2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONTEXTO E CARACTERÍSTICAS

Assim como uma empresa, que organiza e comanda seus recursos, a sociedade também precisa de uma gestão de mantenha sob controle as questões de interesse público, apoiando-se, para isso, no Estado, entidade responsável por executar a Administração Pública.

De um modo geral, a Administração Pública pode ser compreendida como um conjunto de pessoas, órgãos e ações voltados para a promoção do bem-estar social, a partir do gerenciamento de recursos públicos, ou seja, a sociedade deve receber da Administração Pública, gestora do capital público, a prestação de serviços públicos que supram as necessidades da população.

Hoje a ideia de administração pública relaciona-se diretamente com a noção de política. Advindo de *polis*, o termo *política* “se refere à cidade e, por decorrência, o que é urbano, civil, público, inclusive sociável e social” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.11). Com o passar do tempo, o referido vocábulo ganhou novas nuances, passando “a ser utilizado para identificar atividades que, de alguma forma, têm como ponto de referência a *polis*, ou seja, o Estado” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.11).

De acordo com Bonavides (2013, p.64), o conceito de Estado, enquanto ordem política de uma sociedade, existe desde a Antiguidade, mas com alcunhas diversas. Gregos e romanos viam o Estado como “personificação do vínculo comunitário, de aderência imediata à ordem política e de cidadania” (BONAVIDES, 2013, p.66). No apogeu do Império Romano, Estado significava “organização de domínio e poder”, noção contida nos termos *Imperium* e *Regnum*. Na Idade Média, o Estado tinha relação com o território. A concepção moderna de Estado foi trazida por Maquiavel<sup>2</sup>, em *O Príncipe* (BONAVIDES, 2013, p.66).

Bobbio (2007), por sua vez, abre um questionamento sobre a origem do Estado: ele sempre existiu ou trata-se de um fenômeno histórico surgido num momento específico da evolução humana? Por um lado, a história do pensamento político tem sustentado que:

[...] o Estado, entendido como ordenamento político de uma comunidade, nasce da dissolução da comunidade primitiva fundada sobre os laços de parentesco e da formação de comunidades mais amplas derivadas da união de vários grupos familiares por razões de sobrevivência interna (o sustento) e externas (a defesa) (BOBBIO, 2007, p.73).

---

<sup>2</sup> Extremamente realista, Maquiavel defendeu uma filosofia política sem sentimento ou compaixão. Sua obra prima foi “O Príncipe”, no qual constam conselhos que mostram como um governante (príncipe) deve conduzir o Estado. Ou seja, se o governante deseja permanecer no poder, deve dirigir o Estado de modo a lhe tirar maior proveito (STRATHERN, 2000).

Por outro lado, segundo o mesmo autor, o Estado teria sido originado quando do início da era moderna, semelhante ao pensamento dos primeiros antropólogos, passando-se da barbárie à civilização (BOBBIO, 2007, p.74), conforme o que foi difundido por Engels<sup>3</sup>, para o qual:

na comunidade primitiva, seja ela a *gens* dos Romanos ou as tribos dos Iroqueses, vigora o regime da propriedade coletiva. Com o nascimento da propriedade individual nasce a divisão do trabalho, com a divisão do trabalho a sociedade se divide em classes, na classe dos proprietários e na classe dos que nada têm, com a divisão da sociedade em classe nasce o poder político, o Estado, cuja função é essencialmente o de manter o domínio de uma classe sobre outra recorrendo inclusive à força, e assim a de impedir que a sociedade dividida em classes se transforme num estado de permanente anarquia (BOBBIO, 2007, p.74).

Alguns outros pensadores, ao longo da história, também fizeram uso desse termo (Estado), algumas vezes utilizando interpretações que permearam pontos de vista filosóficos, jurídicos e sociais na tentativa de explicar, algumas vezes de forma clara, outra nem tanto, o que significa, de fato, ser Estado.

Um Estado o é devido à existência de algum agrupamento político. Essa é uma ideia de Max Weber<sup>4</sup> (1989, p.56), o qual afirma ser peculiar ao Estado o uso da coação física:

Se só existem estruturas sociais de que a violência estivesse ausente, o conceito de Estado teria também desaparecido e apenas substituiria o que, no sentido próprio da palavra se denomina “anarquia”. A violência não é, evidentemente, o único instrumento de que se vale o Estado – não haja a respeito qualquer dúvida –, mas é seu instrumento específico. Em nossos dias, a relação entre o Estado e a violência é particularmente íntima.

Tal visão coaduna com o pensamento de Karl Max<sup>5</sup>, o qual via o Estado como o reino da razão, que visa o interesse apenas de uma parte, preocupado com os benefícios de quem guarda o poder (BOBBIO, 2000, p.113). Já para Immanuel Kant, o Estado é formado a partir de um contrato social, o que gera entre os homens o chamado contrato civil; eles abandonam, portando, o estado de natureza, sob o qual, originariamente, agiam livremente.

---

<sup>3</sup> Friedrich Engels (1820-1895) foi um pensador alemão, iniciador do “socialismo científico” com Karl Marx no que tange a teoria e a organização política prática (HUISMAN, 2001, p.327).

<sup>4</sup> Max Weber foi um sociólogo alemão que se preocupou constantemente com o futuro da civilização ocidental, buscando compreender o funcionamento das sociedades modernas e das pré-modernas, debruçando-se sobre o contexto social e intelectual do seu tempo, sendo inevitável tratar de ética e política. “Ator incansável e partícipe a vida inteira da arena política alemã – manejando sua munição implacável e penetrante em inúmeros discursos e artigos de jornal, dirigidos equitativamente a quase todos os principais grupos e classes sociais” (KALBERG, 2010, p.100).

<sup>5</sup> Filósofo e sociólogo alemão, Karl Max criticou o capitalismo e sustentou as bases do comunismo. O “Manifesto Comunista” é uma de suas principais obras, na qual expõe seu pensamento sobre lutas de classes e sobre o materialismo histórico (SADER, 1993).

Agora, enquanto sociedade civil, cabe ao Estado o poder de coerção, a fim de garantir o exercício dos direitos naturais (LOCKE, 2005).

As teorias políticas, de um modo ou de outro, procedem de definições e análises do poder, pertencente a um soberano. Estudar sobre o Estado significa estudar o poder. “Se a teoria do Estado pode ser considerada como uma parte da teoria política, a teoria política pode ser por sua vez considerada como uma parte da teoria do poder” (BOBBIO, 2007, p. 77).

Vê-se como é indissociável do Estado moderno o poder, “energia básica que anima a existência de uma comunidade humana num determinado território, conservando-a unida, coesa e solidária” (BONAVIDES, 2013, p.115). Em sociedade, o poder é do Estado, formado pelas instituições que delimitam as formas e circunstâncias em que será aplicada a força que este detém. Desse modo, o governo, constituído por pessoas que guardam o poder, é possuidor do poder social (CHINOY, 2012, p.455). Assim, o poder social é dirigido pela Administração Pública.

Historicamente, a Administração Pública pode ser vista de três modos diversos: a) administração patrimonialista<sup>6</sup>; b) administração pública burocrática; c) administração pública gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1998, p.20-22 *apud* COSTIN, 2010, p.31).

As monarquias absolutas usavam a administração patrimonialista. Nesse tipo de administração, o Estado era considerado o rei e, portanto, o que era público pertencia ao soberano, não se sabendo ao certo o que era público e o que era privado. Além disso, o rei era considerado o protetor divino do povo, havendo ali, então, também um contexto religioso. No entanto, esse tipo de administração não se sustentou diante de uma sociedade cuja base econômica era o mercado, sendo, portanto, capitalista, e o capitalismo não se dá sem separação entre Estado e mercado (COSTIN, 2010, p.31).

Adequando-se às necessidades de uma sociedade capitalista, surgiu a administração burocrática. O termo burocracia tem sido usado mediante situações em organizações ou com funcionários públicos que tratam um procedimento rotineiro, repleto de regras a serem seguidas, de forma morosa e prolongada. Na verdade, a burocracia “é uma forma de estrutura social que se encontra não apenas no governo senão também em muitas outras organizações” (CHINOY, 2012, p.342). Segundo Motta (1997, p.11), “a burocracia é o principal elemento de um sistema antagônico. Onde existe antagonismo existe burocracia”. Este autor cita as antigas civilizações como exemplo desse antagonismo, mostrando que ali alguns funcionários tinham o Estado como propriedade enquanto a sociedade só tinha a força

---

<sup>6</sup> “O autor tira o qualificativo de pública da administração patrimonialista, pois esta não visaria o interesse público” (COSTIN, 2010, p.31).

de trabalho. Complementa Motta (1997, p.11): “O antagonismo é justamente isto: enquanto alguns possuem a propriedade dos meios de produção, outros não a possuem. O sistema capitalista é antagônico por natureza”. Essa ligação direta entre burocracia e capitalismo é destacada por Weber (1963 *apud* CAMPOS, 1978, p.26), o qual afirma que:

O sistema capitalista – embora não somente ele – desempenhou um papel fundamental no desenvolvimento da burocracia. Na verdade, sem ela a produção capitalista não poderia persistir, e todo tipo racional de socialismo teria simplesmente de adotá-la e incrementar sua importância. Seu desenvolvimento, sob os auspícios do capitalismo, criou a necessidade de uma administração estável, rigorosa, intensiva e incalculável. É esta necessidade que dá à burocracia um papel central em nossa sociedade como elemento fundamental em qualquer tipo de administração de massas. [...] Por um lado, o capitalismo em seu estágio atual tende a fomentar de maneira acentuada o desenvolvimento da burocracia, embora ambos tenham surgido de fatos históricos diferentes. Por outro lado, o capitalismo constitui a base econômica mais racional para a administração burocrática e lhe possibilita o desenvolvimento sob a forma mais racional porque, do ponto de vista fiscal, fornece-lhe os recursos monetários requeridos.

A sociedade moderna vivencia o modelo burocrático constantemente, uma vez que, em sua maioria, a relação social se dá entre administradores e administrados, havendo, então, uma visível relação de poder, que, de acordo com o pensamento weberiano, dá-se quando a vontade de uns se sobrepõe à vontade de outros numa sociedade, havendo hierarquia legítima na autoridade:

A burocracia é o tipo de administração caracterizada por uma hierarquia formal de autoridade, na qual existem regras definidas para a classificação e solução de problemas, que devem ser estendidas às comissões e aos organismos coletivos de decisão e formas escritas de comunicação (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.53).

Observa-se, dessa forma, que a administração, de um modo geral, pautou-se (e ainda se debruça sobre ela, conforme comentário mais adiante) neste modelo, segregando as classes sociais, separando público e privado, trazendo regulamentos, buscando a impessoalidade, tornando as regras um meio para lograr poder e valorizando a hierarquização.

Apesar de o modelo burocrático se apresentar em conformidade com a sociedade capitalista, algumas questões trouxeram novas necessidades no que tange o controle social, de acordo com Mazouz, Facal e Hatimi (2007, p.368 *apud* COSTIN, 2010, p.33):

- a crise das finanças públicas devido a déficits acumulados e a mudanças demográficas em curso;
- preocupações crescentes da sociedade com ética, transparência e imputabilidade dos dirigentes e políticos;
- pressões por maior competitividade devido à globalização;
- as possibilidades abertas com a tecnologia da informação;
- o fortalecimento de uma visão liberal de governança pública.

Apesar da necessidade de se encontrar uma administração mais eficiente que a patrimonialista, a administração pública burocrática não se mostrou como se imaginava. “Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, autorreferida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” (PEREIRA, 2005, p.241).

Desse modo, surge a administração gerencial, a qual busca, entre outros fatores, mais autonomia para a gestão pública e mais flexibilidade para o cidadão ser um ator social atuante e cobrador de seus direitos prestados por meio do serviço público. As principais características da administração gerencial são (COSTIN, 2010, p.34-35):

- sistema de gestão e controle centrado em resultados e não mais em procedimentos;
- maior autonomia gerencial do administrador público;
- avaliação (e divulgação) de efeitos/produtos e resultados tornam-se chaves para identificar políticas e serviços públicos efetivos;
- estruturas de poder menos centralizadas e hierárquicas, permitindo maior rapidez e economia na prestação de serviços e a participação dos usuários;
- centralização de resultados a serem alcançados, com explicitação mais clara de aportes para sua realização;
- incentivos ao desempenho superior, inclusive financeiros;
- criação de novas figuras institucionais para realização de serviços que não configuram atividades exclusivas de Estado, como PPP (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público) que podem estabelecer parcerias com o poder público.

Oriunda da administração de empresas (PEREIRA, 2005, p.242), a administração pública gerencial buscou, então, adequar o gerenciamento aos novos moldes da administração pública, que não mais tinha em seu cerne o excesso de regras e a centralização, mas isso não quer dizer que o modelo burocrático foi extinto da administração oficial; há questões e práticas que não deixaram de ser burocráticas (MOREIRA, 2001, p.22), ou seja, haverá burocracia dentro do modelo gerencial.

Não se pode afirmar que a administração pública gerencial pretende negar todos princípios da administração burocrática, pois se apresentam inseparáveis de sua concepção a impessoalidade, o profissionalismo, a legalidade e a moralidade. No entanto, a administração gerencial fornece formas flexíveis de gestão, confere autonomia ao administrador na execução de suas tarefas relacionadas aos aspectos materiais, financeiros e humanos e utiliza-se de um controle a posteriori, deslocando-se a ênfase dos meios para os fins (COELHO, 2000, p.261).

Além disso, Matias-Pereira (2010, p.78-79) chama atenção para a questão cultural de cada país, uma vez que características culturais influenciam nas formas de tomar decisões, sejam relacionadas à economia, à sociedade ou à política, dificultando a ocorrência de uma forma modelo de se gerenciar um local, pois cada estado guarda diversas questões que lhe são peculiares.

Ademais, é preciso considerar as mudanças ocorridas no contexto mundial, sobretudo a partir do século XX, período em que sociedade, economia e política passaram por transformações de vários tipos, sobretudo a partir da globalização econômica, dando aos estados maior autonomia. Tais mudanças também alcançaram a função gerencial, atingindo, inclusive, a administração pública, a qual teve de se ajustar para acompanhar esse contexto (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.88):

[...] essa radical transformação social e econômica do mundo, que atinge todos os setores, inclusive as instituições governamentais, sinaliza que estas deveriam reinventar-se para adaptar-se à nova realidade. Isso exige um novo modelo de gestão pública, o qual atue de maneira integrada e orientada para a excelência, sem desconsiderar as características e as especificidades da Administração Pública.

Dentro dessa conjuntura, o autor considera a necessidade de mudança na forma de se administrar, deixando-se o modelo burocrático, que não mais supria as necessidades sociais e econômicas por si só, e buscando uma nova forma de administração pública que melhor se adequasse às transformações que se assentavam naquele período, evidenciando a adoção do modelo gerencial no contexto geral. No entanto, ainda que se tenha noção de como foi delineada a Administração Pública de um modo geral, é preciso mencionar que o contexto cultural é fundamental para a compreensão de como progrediu a noção de Administração Pública em determinados locais, como no Brasil, em conformidade com o que se sucede.

## **2.1 Administração pública brasileira: breve histórico**

O Brasil é um país marcado pela existência de poder nas sociedades de seus diversos períodos. O progresso da Administração Pública nesse país vai desde o Período Colonial até a reforma administrativa, proposta por Fernando Henrique Cardoso, conforme destaca Costin (2010, p.40), cujas considerações serão apontadas na sequência.

No Período Colonial, a relação de poder que predominou no Brasil foi o patrimonialismo, trazido pelos portugueses que, através do mercantilismo, mantinham relações de lealdade e de interesses com os povos locais. Com o estabelecimento das capitânicas hereditárias – territórios administrados por pessoas, os donatários, indicadas pelo rei Dom João III –, criou-se uma relação de poder entre colonos e Coroa, que envolvia fundação de vilas, nomeação de funcionários, pagamento de tributos (COSTIN, 2010, p.42). Desde o início, o dominador impôs suas regras, considerando o que era importante para o seu desenvolvimento, ficando os colonizados subordinados às normas portuguesas.

Com a criação do Governo Geral em terras brasileiras, os portugueses visavam a centralização administrativa em território local, trazendo novas relações de poder, antes exercidas pelos donatários. “É interessante observar que o controle da aplicação da justiça cabia ao governador, que também era responsável pela disseminação da fé cristã, numa parceria nem sempre tranquila com os jesuítas” (COSTIN, 2010, p. 42).

Mais tarde, com a ascensão de Marques de Pombal a Secretário de Estado pelo então rei de Portugal, a Companhia de Jesus foi expulsa do território brasileiro – uma vez que foi acusada de conspiração contra a Coroa –, ficando o ensino, antes ministrado pelas missões jesuíticas, a cargo de funcionários do governo. Nesse tempo, a capital brasileira, que antes era Salvador, passou ao Rio de Janeiro (COSTIN, 2010, p.42-43).

Os conflitos entre França e Inglaterra trouxeram a família real portuguesa para o Brasil, que se tornou a sede da Coroa. Tal ação causou diversas transformações em solo brasileiro: fim do pacto colonial, abertura dos portos, liberdade de comércio e de indústria manufatureira, abertura de novas estradas. A Administração Pública ganhou novos espaços com a “implantação de uma série de entidades públicas ligadas ao comércio, à incipiente indústria, à educação e à cultura” (COSTIN, 2010, p.43). Além disso, o rei, D. João, instalou o Banco do Povo – depois Banco do Brasil –, os Ministérios, a Casa da Moeda, entre outras realizações (COSTIN, 2010, p.43-44). Mais tarde, a Coroa portuguesa deixou o Brasil, juntamente aos primeiros indícios do que viria a ser a Administração Pública local:

Sabe-se que foi a transferência da família real que criou condições para a emergência do espaço público e a formação da burguesia nacional, tornando impossível a restauração da situação colonial anterior e favorecendo a independência nacional. Foi a instalação da corte que transformou uma constelação caótica de organismos superpostos em um aparelho de Estado (COSTA, 2008, p.831).

Declarada a independência por D. Pedro I, o império brasileiro passou a ser governado a partir de quatro poderes: Executivo, Legislativo, Judiciário e Moderador, conforme a outorga da Constituição de 1824, a primeira constituição do Brasil. Através do poder Moderador, o imperador colocava nos cargos públicos o representante em quem confiasse, configurando-se a parceria de interesses entre governo e seus representantes desde muito cedo em solo brasileiro. De posse do poder Moderador, o Imperador:

Na prática conseguiu nomear portugueses de sua confiança nos principais órgãos públicos civis e militares, o que demonstra que o preenchimento dos cargos na administração pública esteve amplamente relacionado ao arbítrio do Imperador, e não a procedimentos meritocráticos de seleção (COSTIN, 2010, p.45).

Durante o segundo reinado, D. Pedro II, aos quinze anos, assumiu o comando do país após um período bastante agitado de instabilidade política e de revoltas em território brasileiro. Com a criação de um Conselho de Ministros, pôs-se na busca da instabilidade no país através do chefe de governo, que tinha o apoio dos representantes do seu partido. No entanto, quem decidia era o Imperador através do poder Moderador, podendo “dissolver a Câmara e convocar novas eleições para garantir o gabinete de sua preferência” (CONTIN, 2010, p.46).

Mais adiante, durante a República, a administração patrimonialista continuou sendo o modelo seguido pelos dirigentes públicos, já que permaneceu a troca favores e de cargos por lealdade política. Todavia, a organização do Estado sofreu importantes mudanças no que tange cidadão e Administração Pública (COSTIN, 2010, p.48). Marco inicial do regime republicano, a Constituição de 1891, “francamente inspirada na Constituição americana de 1787, consagrou a República, instituiu o federalismo e inaugurou o regime presidencialista” (COSTA, 2008, p.839), deixando-se de lado o poder Moderador. Com isso:

A separação de poderes ficou mais nítida. O Legislativo continuava bicameral, sendo agora formado pela Câmara dos Deputados e pelo Senado, cujos membros passaram a ser eleitos para mandato de duração certa. Ampliou-se a autonomia do Judiciário. Foi criado o Tribunal de Contas para fiscalizar a realização da despesa pública. As províncias, transformadas em estados, cujos presidentes (ou governadores) passaram a ser eleitos, ganharam grande autonomia e substantiva arrecadação própria. Suas assembleias podiam legislar sobre grande número de matérias. Esse sistema caracterizava o federalismo competitivo (COSTA, 2008, p.839).

Dessa forma, foram (re)estruturados o Executivo Federal, as Forças Armadas, o Congresso, o Poder Judiciário, o Supremo Tribunal Federal, os estados federados, mas em relação aos serviços públicos, escassas menções trazia a nova constituição. Uma delas se referia ao registro de nascimento, ao de casamento e ao de cemitérios públicos; outra, à não obrigação de o Estado ofertar ensino público (COSTIN, 2010, p.50). Em relação a cargos públicos, a Constituição de 1891 afirmava serem de acesso a todos, no entanto, “a menção a cargos aparece apenas no capítulo referente a direitos, o que é bastante consistente com a lógica da época em que o cargo aparecia, em geral, dissociado de uma prestação de serviços” (COSTIN, 2010, p.50). Em vista disso, a Administração Pública, durante a República Velha, passou por reformas consideráveis, muito embora o modelo patrimonialista tenha permanecido, principalmente nas relações políticas entre aqueles que comandavam o país. Esse modelo administrativo só mudou no período varguista, iniciado em 1930.

Em meio à crise de 1929 e às transformações mundiais, as quais colocavam cada vez mais o Estado como interventor nos setores de bens e serviços, Getúlio Vargas trouxe ao país um novo modelo administrativo – o burocrático – ao tentar conter as consequências da crise na exportação e importação de café, na tentativa de evitar desemprego e recessão (COSTIN, 2010, p.51). Após diversas revoltas, como a Revolução de 1932, o então presidente convocou uma Constituinte, dando origem à Constituição de 1934.

Apesar do curto período de vigência, a nova Constituição compreendeu uma série de mudanças:

Constituição de 1934 restabeleceu os direitos e garantias dos cidadãos, restaurou o Poder Legislativo e devolveu a autonomia dos estados. Não consentiu a volta dos mesmos níveis de descentralização que vigoravam na República Velha. Na repartição de encargos e recursos, concentrou competências no nível da União. Promoveu a uniformização das denominações dos cargos de governador e prefeito e fixou limites para a organização e as atribuições dos legislativos estaduais. Inaugurou o federalismo cooperativo, com a repartição dos tributos, beneficiando inclusive os municípios, e a coordenação de ações entre as três esferas de governo (COSTA, 2008, p.843).

Em relação ao funcionalismo público, a Constituição previa contratação via concurso público, elaboração de estatuto aos funcionários públicos, planos de classificação de cargos e salários, execução de treinamentos e aperfeiçoamento desses funcionários. “Aqui, a ideia central era a da impessoalidade e da valorização do saber técnico, traços importantes da administração burocrática que se pretendia implantar” (COSTIN, 2010, p.53), ou que já vinha sendo implantada.

Em 1937, durante o Estado Novo, mais novidades foram realizadas em território nacional, entre as quais estão as seguintes:

[...] o presidente detinha plenos poderes, inclusive o de legislar por decreto-lei; permitia-lhe nomear interventores nos estados, aos quais Getúlio deu ampla autonomia na tomada de decisões; o mandato passava para seis anos; as greves foram proibidas; o governo podia demitir os funcionários civis ou militares cujas ações não se ajustassem às diretrizes do regime e foi introduzida a censura. Nacionalizaram-se os recursos minerais, as fontes de energia e as indústrias de base. O prefeito seria de nomeação do governador de estado, ou do interventor (COSTIN, 2010, p.54).

Contudo, conforme Costa (2008, p.845), das medidas tomadas pelo governo, a que mereceu atenção especial foi o Departamento Administrativo do Serviço Público-DASP, estruturado em 1938 com “a missão de definir e executar a política para o pessoal civil, inclusive a admissão mediante concurso público e a capacitação técnica do funcionalismo, promover a racionalização de métodos no serviço público e elaborar o orçamento da União”.

Sob influência do serviço civil americano, essa tentativa de reforma no tempo do Estado Novo, à luz do modelo burocrata weberiano, “Estava voltada para a administração de pessoal, de material e do orçamento, para a revisão das estruturas administrativas e para a racionalização dos métodos de trabalho” (COSTA, 2008, p.846). Iniciou-se, então, no Brasil a implementação do modelo burocrático cujas características essenciais, de acordo com Chinoy (2012, p.343), incluem:

(1) Posições ou cargos cuidadosamente definidos; (2) Uma ordem hierárquica com limites nítidos de autoridade e responsabilidade; (3) Seleção do pessoal estribada nas qualificações técnicas ou profissionais; (4) Regras e regulamentos que governam a ação oficial; (5) Estabilidade e possibilidade de carreira por promoção na hierarquia.

Com a saída de Vargas da presidência, assume Eurico Gaspar Dutra, em cujo governo foi elaborada uma nova Constituição, no ano de 1946, com intuito inicial de abolir os mecanismos repressivos adotados durante o governo anterior, vislumbrando ferramentas mais democráticas e liberais. Dentre as mudanças constitucionais, o novo presidente:

restabeleceu o estado de direito e as garantias individuais, restaurou a divisão de poderes da República, devolveu a autonomia dos estados, ampliou os direitos sociais dos trabalhadores, reorganizou o Judiciário e previu a mudança da capital. Fortaleceu-se o federalismo cooperativo, por meio de novos mecanismos de coordenação e transferência de rendas entre regiões (COSTA, 2008, p.847).

Apesar dos feitos, o final de seu governo foi marcado por insatisfações relacionadas ao arrocho salarial e ao desperdício das reservas públicas que haviam sido acumuladas durante a II Guerra Mundial. Em 1950 voltou ao poder Getúlio Vargas, prometendo ampliar os direitos trabalhistas e o desenvolvimento da indústria, além de reorganizar a administração do ministério e modificar o código de contabilidade das despesas públicas (COSTA, 2008, p.847-848). Conquista considerável também deste governo foi a criação de várias empresas estatais. No entanto, enfrentando oposições em questões políticas que lhe limitavam os poderes, além de passar por acusações relacionadas ao atentado do jornalista Carlos Prestes, cujo autor teria sido um guarda de Getúlio, este, ao invés de renunciar diante das pressões, resolveu tirar a própria vida, sendo substituído por Juscelino Kubitschek (JK), que assumiu o cargo em 1956.

Com o lema “50 anos em 5”, JK trouxe consigo um discurso nacionalista, sob o qual desenhou seu mandato, com foco no desenvolvimento industrial, cujas consequências foram desastrosas devido ao empréstimo solicitado ao Fundo Monetário Internacional – FMI para afiançar suas despesas, elevando a inflação e deixando o governo seguinte numa situação complicada de se administrar. Assim mesmo, Juscelino conseguiu introduzir algumas ações

de promoção da máquina pública com a Comissão de Estudos e Projetos Administrativos – CEPA cujo objetivo era a realização da Reforma Administrativa (COSTIN, 2010, p.56).

Seu sucessor, Jânio Quadros, assumiu o poder por apenas sete meses, dando lugar ao seu vice, João Goulart (Jango) que, em meio a resistências militares, propunha-se a realizar reformas de base. Criou, então, uma comissão para estudar a reforma administrativa (COSTA, 2008, p.849). Como os presidentes anteriores, Jango teve algumas conquistas e realizações durante seu governo, tentando consolidar o modelo burocrático na Administração Pública, apesar o clientelismo ainda ser forte durante todo esse período da história brasileira.

A ascendência do governo militar, em 1964, afora as questões repressivas e punitivas de um modo geral, conduziu a Administração Pública pelo viés burocrático, buscando o afastamento da vertente patrimonial, conseguindo pensar numa reforma administrativa cujo direcionamento se pautou no projeto de reforma elaborado pela Comissão Amaral Peixoto, criada no governo Jango, dando origem ao Decreto-Lei nº 200, de 1967 (COSTA, 2008, p.849; COSTIN, 2010, p.57), “o mais sistemático e ambicioso empreendimento para a reforma da administração federal. Esse dispositivo legal era uma espécie de lei orgânica da administração pública, fixando princípios, estabelecendo conceitos, balizando estruturas e determinando providências” (COSTA, 2008, p.851). Em 1967, o governo militar também empreendeu uma reforma constitucional.

Sob a presidência de Castelo Branco, através da Comissão Especial de Estudos de Reforma Administrativa – COMESTRA, foram aprovados os Decretos 199 (Lei Orgânica do Tribunal de Contas) e 200 (Reforma Administrativa). Este documento, com viés descentralizador, voltou-se às questões da Administração Pública, preocupando-se, sobretudo, com o “desenvolvimento econômico-social do país” (COSTIN, 2010, p.59). Assim, a nova Constituição, de 1967, tratou da Administração Pública Direta e Indireta, referindo-se às “autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista. O capítulo do funcionalismo foi mantido praticamente o mesmo da Constituição de 1946, mas há um reforço na exigência de concurso público e na vinculação da estabilidade a esse instituto, decorridos dois anos” (COSTIN, 2010, p.58).

Na verdade, a reforma administrativa de 1967, proposta pelo citado Decreto, mostra, em certa medida, a tentativa de desburocratizar os feitos da Administração Pública, sendo considerada “como a primeira experiência de implantação da administração gerencial no país” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 93). Além disso, essa reforma:

Teve como propósito aumentar o dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. Foram instituídos como princípios de racionalidade

administrativa o planejamento e o orçamento, entre outras medidas. Procurou-se, pela ampliação da administração indireta, atribuir maior operacionalidade às atividades econômicas do Estado (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.93).

No entanto, a reforma prevista no mencionado decreto não obteve o êxito esperado frente uma crise sofrida pelo regime militar, colocando a Administração Pública em situação crítica.

Houve outras tentativas, ao longo da história brasileira, de interferência na Administração Pública, recebendo destaque a desburocratização e a desestatização, em 1979 e 1982 respectivamente. O primeiro:

Diferentemente dos outros programas, o da desburocratização privilegiava o usuário do serviço público. Daí o seu ineditismo, porque nenhum outro programa antes era dotado de caráter social e político. Mas, ele também incluía entre seus objetivos o enxugamento da máquina estatal, já que recomendava a eliminação de órgãos pouco úteis ou cuidava para impedir a proliferação de entidades com tarefas pouco definidas ou já desempenhadas em outras instituições da administração direta<sup>7</sup> e indireta<sup>8</sup> (COSTA, 2008, p.854).

Dessa forma, nota-se que o Programa Nacional de Desburocratização buscou eliminar a morosidade no serviço público, incluindo o cidadão, que era negativamente afetado pelo excesso de formalidade que tantas vezes mais atrapalhava que ajudava no andamento e na resolução dos processos.

Já o Programa de desestatização “visava ao fortalecimento do sistema livre de empresa” (COSTA, 2008, p.854), deixando a cargo das organizações empresariais atividades econômicas, promovendo privatizações, porém não eximindo o Estado da responsabilidade do controle público sobre a administração pública descentralizada quando isso fosse necessário.

Como se vê, até a chegada da Constituição de 1988, foram várias as reformas e investidas de reformas para, entre outros feitos, alterar, positiva ou negativamente – a depender do ponto de vista, de questões históricas, socioculturais, etc. – a forma de se exercer a Administração Pública no Brasil. E as tentativas não pararam ali. A Constituição de 1988 trouxe a vertente democrática às suas leis, sobretudo no que tange os aspectos sociais:

A Constituição de 1988 proclamou uma nova enunciação dos direitos de cidadania, ampliou os mecanismos de inclusão política e participação,

---

<sup>7</sup> Administração Direta, de acordo com Carvalho Filho (2001, p.459), “é o conjunto de órgãos que integram as pessoas federativas, aos quais foi atribuída a competência para o exercício, de forma centralizada, das atividades administrativas do Estado”. Este autor complementa, usando as palavras de José Maria Pinheiro Madeira (2001, p.123 *apud* CARVALHO FILHO, 2014, p.459) que “a Administração Pública é, ao mesmo tempo, a titular e a executora do serviço público”.

<sup>8</sup> “Administração Indireta do Estado é o conjunto de pessoas administrativas que, vinculadas à respectiva Administração Direta, têm o objetivo de desempenhar as atividades administrativas de forma descentralizada”, ou seja, outras pessoas jurídicas realizam as tarefas de interesse do Estado (CARVALHO FILHO, 2001, p.463).

estabeleceu larga faixa de intervenção do Estado no domínio econômico, redistribuiu os ingressos públicos entre as esferas de governo, diminuiu o aparato repressivo herdado do regime militar e institucionalizou os instrumentos de política social, dando-lhes substância de direção. Nesse sentido, a promulgação da Carta Magna representou uma verdadeira reforma do Estado. Entretanto, do ponto de vista da gestão pública, a Carta de 1988, no anseio de reduzir as disparidades entre a administração central e a descentralizada, acabou por eliminar a flexibilidade com que contava a administração indireta que, apesar de casos de ineficiência e abusos localizados em termos de remuneração, constituía o setor dinâmico da administração pública. Ela foi equiparada, para efeito de mecanismos de controle e procedimentos, à administração direta. A aplicação de um regime jurídico único (RJU) a todos os servidores públicos abruptamente transformou milhares de empregados celetistas em estatutários, gerando um problema ainda não solucionado para a gestão da previdência dos servidores públicos, pois assegurou aposentadorias com salário integral para todos aqueles que foram incorporados compulsoriamente ao novo regime sem que nunca tivessem contribuído para esse sistema. Além disso, o RJU institucionalizou vantagens e benefícios que permitiram um crescimento vegetativo e fora de controle das despesas com pessoal, criando sérios obstáculos ao equilíbrio das contas públicas e aos esforços de modernização administrativa em todos os níveis de governo. (COSTA, 2010, p.858).

Porém, no que se refere à Administração Pública, a constituição não foi tão cidadã como ficou conhecida: “no capítulo referente à administração pública representou um retorno das regras rígidas e a extensão dos princípios burocráticos a todas as organizações públicas federais – tanto da administração direta como indireta” (PACHECO, 2002, p.3). Após esse período, aconteceram ainda outras reformas, como a do governo Collor, da qual participou o estudioso Bresser Pereira, que, em relação à Administração Pública, considera:

“na área da Administração Pública, as tentativas de reforma do governo Collor foram equivocadas”, por erro de diagnóstico ou competência técnica. “O fracasso deveu-se, principalmente, à tentativa desastrosa de reduzir o aparelho do Estado, demitindo funcionários e eliminando órgãos, sem antes assegurar a legalidade das medidas com a reforma da Constituição”. No fim, o resultado foi que a “sua intervenção na Administração Pública desorganizou ainda mais a já precária estrutura burocrática existente, e desprestigiou os servidores públicos, de repente acusados de todos os males do país e identificados com o corporativismo” Mas o gasto com pessoal ainda seria aumentado graças a outro mecanismo, adotado pelo mesmo governo que tentou, para cortar despesas, demitir grande número de funcionários (BRESSER-PEREIRA, 1998, p.178-179 *apud* COSTIN, 2010, p.67).

Foi um período de diversas dificuldades enfrentadas pela população brasileira. Com o *impeachment* de Collor, era necessário se pensar numa forma de colocar o Brasil “nos trilhos” para que pudesse “voltar a andar”. O próximo presidente a tentar fazer isso foi Fernando Henrique Cardoso em 1995.

Frente aos grandes problemas que vinham se arrastando desde o governo Collor, Fernando Henrique Cardoso preocupou-se com a elaboração de um plano diretor cujo foco era a reforma do Estado, partindo-se de um diagnóstico insuflado de dificuldades semelhantes

enfrentadas por outros países. O então presidente propôs a reestruturação do Estado sob os pontos de vista fiscal, econômico, previdenciário, de políticas públicas (COSTIN, 2010, p.68). Algumas intervenções foram possíveis, outras não, sobretudo no que tange a gestão pública, que conseguiu rever a Lei 8.112, diminuindo-se os gastos e profissionalizando-se a função pública. As agências executivas e reguladoras (energia elétrica, petróleo, planos de saúde, por exemplo) bem como as organizações sociais foram introduzidas por lei (COSTIN, 2010, p.70). Além dessas, merece destaque a organização administrativa e a busca dos recursos para a implantação do Sistema Único de Saúde – SUS (COSTIN, 2010, p.79).

É natural que tenha havido discordâncias e concordâncias de propostas e ideias em meio a um contexto político tão conturbado, o que afetou diretamente a Administração Pública, que tentava se erguer apoiada num modelo mais próximo do gerencial, preocupando-se mais com a democracia e com o cidadão, e mais distante do modelo burocrático – hierárquico, formal e impessoal. No entanto, é evidente que aspectos burocráticos continuaram bastante presentes na Constituição de 1988 e alguns ainda remanescem ao longo dos anos na Administração Pública, sendo-lhe um desafio a implementação total do modelo gerencial no serviço público em meio a tanto rigor no plano administrativo, pois diferentemente da esfera pública, cujo fim é o lucro, as organizações públicas almejam satisfazer as necessidades sociais por meio de seus serviços (CUNHA; CAVALCANTI, 2012).

Hoje a ideia de função social – para a qual deve estar direcionada a Administração Pública – tem se associado mais fortemente à noção de democracia, buscando-se a melhoria contínua do setor público, atentando-se para a demanda do cidadão, foco do modelo gerencial (MATIAS-PEREIRA, 2010). Para que essa democracia possa ser autêntica, a Carta Magna traz uma série de normas e dispositivos que buscam consolidar “o poder em público” (BOBBIO, 2000, p.386), entre os quais estão os princípios da Administração Pública, sobre os quais será discorrido no tópico que segue.

## **2.2. Princípios constitucionais da Administração Pública: valores fundamentais na Lei suprema**

Princípio quer dizer início, base, fundamento de um sistema. Nas palavras de Gasparini (2012, p.60), “Constituem os princípios um conjunto de proposições que alicerçam ou embasam um sistema e lhe garantem a validade”. Citando Celso Antônio Bandeira de Mello (RDP, 15:284), Diogenes Gasparini (2012, p.61) afirma que “Os princípios são

mandamentos nucleares de um sistema, seu verdadeiro alicerce, disposição fundamental que se irradia sobre diferentes normas, compondo-lhes o espírito e servindo de critério para sua exata compreensão”. A Administração Pública também tem seus princípios, condutores fundamentais da atividade pública, pois aí se encontra o seu suporte:

Os princípios são as ideias centrais de um sistema, estabelecendo suas diretrizes e conferindo a ele um sentido lógico, harmonioso e racional, o que possibilita uma adequada compreensão de sua estrutura. Os princípios determinam o alcance e o sentido das regras de um dado subsistema do ordenamento jurídico, balizando a interpretação e a própria produção normativa (ALEXANDRINO; PAULO, 2011a, p.183).

A Constituição brasileira – CF/88 (BRASIL, 1988) traz alguns princípios expressos e outros não (CARVALHO FILHO, 2014). Os princípios explícitos da Administração Pública, constantes no artigo 37, são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O princípio da legalidade, decorrente do Estado de Direito<sup>9</sup> (CUNHA JR.; NOVELINO, 2011, p.299) – que quer dizer que o Estado deve respeitar as próprias leis (CARVALHO FILHO, 2014, p.20) –, está pautado na ideia de que à Administração Pública cabe o que estiver regulamentado, ou seja, a Administração Pública não tem competência para agir sobre questões as quais não estiverem previstas em lei:

a Administração, além de não poder atuar contra a lei ou além da lei, somente pode agir segundo a lei (a atividade administrativa não pode ser *contra legem* nem *praeter legem*, mas apenas *secundum legem*). Os atos eventualmente praticados em desobediência a tais parâmetros são atos inválidos e podem ter sua invalidade decretada pela própria Administração que os haja editado (autotutela administrativa) ou pelo Poder Judiciário (ALEXANDRINO; Marcelo; PAULO, Vicente; 2011a, p.190).

Em outras palavras, “para que haja atuação administrativa não é suficiente a mera existência de proibição legal; é mister que a lei preveja ou autorize aquela atuação” (PAULO; ALEXANDRINO, 2011b, p.367). No entanto, em se tratando de administração particular, o que se aplica é a autonomia da vontade (DI PIETRO, 2008, p.63), quer dizer, é possível aos particulares fazer tudo aquilo o que não está proibido em lei, em harmonia com o artigo 5º, inciso II, da CF/88: “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei” (BRASIL, 1988, n.p.).

Nesse sentido, Carvalho Filho (2014, p.20) complementa afirmando haver ilicitude quando houver discrepância entre conduta e lei, necessitando-se corrigir o modo de proceder para que a ilegalidade seja eliminada. Este autor comenta, ainda, sobre a

---

<sup>9</sup> O Estado deve respeitar as próprias leis (CARVALHO FILHO, 2014, p.20).

legitimidade da atividade do administrador: a administração, executora da lei, exerce sua atividade pautada nos postulados legais, ou seja, a administração pública depende da lei para acontecer; é nisto que se pauta a princípio da legalidade: “só é legítima a atividade do administrador público se estiver condizente com o disposto na lei”.

O princípio da impessoalidade também se mostra extremamente importante para a Administração Pública. Sua essência se debruça sobre a ideia de que a Administração não pode servir a pessoas determinadas: “o princípio da impessoalidade impõe à administração pública o dever de tratar todos os administrados sem discriminações, favoritismos ou perseguições, de tal sorte que não pode atuar movida por simpatias ou animosidades pessoais, políticas ou ideológicas” (GAVIÃO FILHO, 2013, p.5). Assim, “O princípio objetiva a igualdade de tratamento que a Administração deve dispensar aos administrados que se encontrem em idêntica situação jurídica. Nesse ponto, representa uma faceta do princípio da *isonomia*” (CARVALHO FILHO, 2014, p.20), o qual afirma que todos são iguais perante a lei (art. 5.º, caput e inciso I da Constituição Federal). Este autor complementa que, neste caso, a atenção deve se voltar para o interesse público, e não para o particular, evitando-se, por conseguinte, o favorecimento de uns e o prejuízo de outros. Assim, a prática de um ato que não vise o interesse público será nulo por motivo de desvio de finalidade (ALEXANDRINO; PAULO, 2011, p.194).

Uma segunda interpretação dada ao princípio da impessoalidade é a de que os atos oriundos da Administração Pública não devem ser atribuídos à pessoa que o praticou, mas à instituição, ou seja, as realizações são da entidade pública, e não do funcionário (SILVA, 2003, p.647 *apud* DI PIETRO, 2008, p.66). Assim, as atividades realizadas pela Administração Pública não são vinculadas aos administradores, não sendo exequível a promoção pessoal através de propagandas e associações que alie, por exemplo, a realização de uma obra ao nome de uma determinada pessoa, como um prefeito, nem mesmo usar imagens ou símbolos que o identifiquem (DI PIETRO, 2008, p.66), conforme consta no § 1º do artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988, p.47): “§1.º A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos”. Assim sendo, a obra será, por exemplo, da Prefeitura de Fortaleza, e não de seu prefeito. Alexandrino e Paulo (2011a) mencionam, inclusive que o Supremo Tribunal Federal não tolera sequer associação entre propaganda oficial e partido político do administrador, evitando-se mácula no princípio da impessoalidade.

Outro princípio mencionado da Constituição é o da moralidade na Administração Pública. A existência da moral tem a ver com a própria natureza dos seres humanos no sentido de eles não serem bons totalmente: “O fato de os indivíduos não serem ‘todos eles anjos’ ou ‘anjos a todo o tempo’ é o que também impõe um princípio da moralidade administrativa” (MARRARA, 2016, p.107). Constitucionalmente, o princípio da moralidade está associado à noção de probidade, decoro e boa-fé (BRASIL, 1999). Nesse contexto, a Administração Pública garante o funcionamento da máquina pública, sem necessidade de controle contínuo:

Na medida em que o poder é exercido moralmente, gera-se respeito pela ação estatal, tornando possíveis tanto o funcionamento mínimo da sociedade sem a necessidade de fiscalização e controle estatal de tudo e de todos, quanto o emprego da força pelo Estado em situações previamente definidas e configuradoras de infrações sob a ótica de um ordenamento jurídico vigente (MARRARA, 2016, p.108).

Di Pietro (2008, p.73) menciona que a imoralidade “surgiu e se desenvolveu ligada à ideia de desvio de poder” – o que garante a legítima vontade do Estado (MARRARA, 2016, p.108) –, estando bastante relacionada à noção de ilegalidade; é como se o princípio da moralidade complementasse o da legalidade, devendo a ética fazer parte da atuação de um bom administrador (CARVALHO FILHO, 2014, p.21). Nesse sentido, “A imoralidade estaria na intenção do agente” (DI PIETRO, 2008, p.73). Para Gasparini (2012, p.64), citando Manoel de Oliveira Franco Sobrinho, a noção de bom administrador se relaciona intimamente com a moralidade administrativa, usando, além de sua competência, a moral comum, adotando o que for melhor ao interesse coletivo.

Desse modo, o desrespeito ao princípio da moralidade configura possibilidade de não validação de atos administrativos, e é por este motivo – juntamente com o fato de ser jurídica – que a moral administrativa é diferente da moral comum; “um ato contrário à moral administrativa não está sujeito a uma análise de oportunidade e conveniência, mas a uma análise de legitimidade” (ALEXANDRINO; PAULO, 2011a, p.192), sendo, portanto, considerado nulo.

Faz-se oportuno assinalar ainda que a observância à moralidade administrativa também deve ser verificada quando da relação Administração Pública-administrado:

[...] sempre que em matéria administrativa se verificar que o comportamento da Administração ou do administrado que com ela se relaciona juridicamente, embora em consonância com a lei, ofende a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e equidade, a ideia comum de honestidade, estará havendo ofensa ao princípio da moralidade administrativa (DI PIETRO, 2008, p.74).

A prática de nepotismo na Administração Pública também entra no rol da imoralidade administrativa, sendo uma afronta à Constituição, conforme será comentado em tópico posterior, apesar de haver pessoas (parentes) amplamente capacitadas para assumir cargos e funções. Sobre tal aspecto, Carvalho Filho (2014, p.25) reconhece a existência de algumas injustiças relacionadas à sanção à prática do nepotismo,

[...] visto que existem parentes ocupando cargos e funções de confiança e dotados de eficiência, interesse administrativo e espírito público. Não obstante, tantos foram os abusos cometidos e os apadrinhamentos ocorridos, e tão densa se revelou a insatisfação social com esse estado de coisas, que a reação acabou por exceder os limites em função dos quais foi oposta.

Alguns autores, como Di Pietro (2008), Alexandrino e Paulo (2011a), chamam atenção para outro aspecto importante: a atuação do povo no controle da moralidade administrativa, pois a sociedade comum pode fazer isso através de ação popular, prevista na Constituição brasileira (inciso LXXIII, art.5.º). Nesse sentido, Alexandrino e Paulo referem-se ao Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171/1994) para apontar para outro ator social que deve prezar pela ética, o servidor público civil, o qual não deve decidir apenas “entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto” (ALEXANDRINO; PAULO, 2011, p.192).

Mas, apesar de haver um sistema jurídico cujas leis preveem sanção àqueles que atentarem contra o princípio da moralidade, nem sempre o que é moral prevalece. Nessa perspectiva, Di Pietro (2008, p.75) retoma a crítica feita por Gordillo quando este afirma haver no Brasil uma administração paralela que impede a repreensão mediante condutas desonestas e injustas. Gordillo (1982, p.74-78) trata sobre um:

[...] parassistema jurídico-administrativo, que revela existirem, concomitantemente, procedimentos formais e informais, competências e organização formais e informais, a Constituição real e o sistema paraconstitucional, o governo instituído e o governo paralelo e, também, a existência de dupla moral ou de duplo *standard* moral, que está presente em todos os setores da vida pública ou privada. Ele cita o caso do comerciante que quer denunciar o competidor desleal que não paga os impostos, o do estudante que “cola” nos exames, o do professor que não ensina, e em geral o de todos aqueles que exercem uma atividade qualquer sem dedicação, sem responsabilidade, sem vocação, sem espírito de servir à comunidade. Acrescenta ele que “a dupla moral implica o reconhecimento de que o sistema não deve ser cumprido nem fiel nem integralmente, que ele carece de sentido; é o parassistema o que dá realidade e sentido obrigacional às condutas individuais”. É a existência dessa moral paralela na Administração Pública um problema crucial de nossa época, por deixar sem qualquer sanção atos que, embora legais, atentam contra o senso comum de honestidade e de justiça.

De todo modo, ainda que haja muitas falhas na Administração Pública, é necessário que administradores e administrados estejam vigilantes para que a moralidade, conforme rezam diversos instrumentos constitucionais, seja um princípio constantemente presente nos órgãos públicos e na sociedade, evitando-se improbidades.

O quarto princípio da Administração Pública trazido pelo Art. 37 da Constituição – publicidade – requer a propagação dos atos oriundos da Administração Pública, exceto aqueles aos quais a lei concede sigilo. Segundo Alexandrino e Paulo (2011, p.197), há dois possíveis entendimentos para este princípio. “a) exigência de publicação em órgão oficial como requisito de eficácia dos atos administrativos que devam produzir efeitos externos e dos atos que impliquem ônus para o patrimônio público; [...] b) exigência de transparência da atuação administrativa”.

O primeiro sentido está relacionado à eficácia dos atos administrativos, uma vez que o ato não produz efeitos enquanto não publicado, sendo, portanto, considerado um ato imperfeito enquanto não ocorrer sua publicação. “Pela publicação ou, quando não for possível, pelo processo de expedição de certidões, a Administração Pública dá conhecimento de seu comportamento, tornando o seu agir transparente” (GASPARINI, 2012, p.65-66).

Carvalho Filho (2014, p.26) observa que é na tentativa de atender este princípio que a administração divulga seus atos na imprensa, na internet ou em flanelógrafos de repartições públicas. No entanto, Gasparini afirma que para ter o devido efeito, a publicação deve ser feita por órgão oficial, desconsiderando atendimento a este princípio “a mera notícia, veiculada pela imprensa falada, escrita ou televisiva, do ato praticado pela Administração Pública, mesmo que a divulgação ocorra em programas dedicados a noticiar assuntos relativos ao seu dia a dia, como é o caso da *Voz do Brasil*”. Gasparini (2012, p.66) esclarece que “Órgão oficial é o jornal, público ou privado, destinado à publicação dos atos estatais”. Gasparini complementa que os atos têm o mesmo efeito quando publicados pelo órgão em quadros acessíveis. Por outro lado, Soares (2007, p.67) esclarece:

A publicidade como princípio não impõe a divulgação pelo Diário Oficial ou outro meio qualquer de publicidade, de tudo o que diga respeito ao Estado a todo e qualquer indivíduo. Exige, sim, a disponibilidade das informações, a possibilidade de acesso às informações a todo e qualquer cidadão. Quando surge uma lei impondo a publicidade de certo comportamento do Estado, de contrato, por exemplo, nasce a regra jurídica.

A segunda acepção do princípio da publicidade diz respeito à possibilidade de controle dos atos administrativos pelos administrados, por isso a necessidade, garantida constitucionalmente – inciso XXXIII do artigo 5º (BRASIL, 1988) –, de transparência e

acesso aos atos públicos pelos administrados: “a publicação facilita o controle, por qualquer administrado, dos atos e comportamentos da Administração Pública, consoante assegurado na alínea a do inciso XX-XIV do art. 5.º da Lei Magna, e desencadeia o início dos prazos de interposição de recursos, de prescrição e decadência” (GASPARINI, 2012, p.66). Carvalho Filho (2014, p.70) reforça a relevância deste princípio, pois “o dispositivo assegura o direito à informação não só para assuntos de interesse particular, mas também de interesse coletivo e geral, com o que se amplia a possibilidade de controle popular da Administração Pública”.

Nessa perspectiva, a Lei de Acesso à Informação, sancionada em 18 de novembro de 2011 (BRASIL, 2011), veio então assegurar aos usuários o direito e o acesso à informação dentro de órgãos públicos, abrangendo União, Estados, Distrito Federal e Municípios, não havendo taxas a serem pagas pelo solicitante da informação, salvo alguns casos, em que a cobrança seja ressarcitória, isto é, quando há gastos com material utilizado para emissão da informação requerida (CARVALHO FILHO, 2014, p.27).

Assim sendo, a divulgação ampla de informações na Administração Pública deve ser considerada um passo fundamental para que se mantenha a devida transparência nos processos administrativos – que atingem toda a população – nos quais está própria Administração, que deve estar comprometida com os princípios constitucionais, entre eles, a eficiência.

O princípio da eficiência foi acrescido posteriormente por Emenda Constitucional, diante de contestações constantes vindas da sociedade com relação à tardança e à inabilidade do serviço público a ela prestado. Diante de tal demanda, o alcance de resultados, tão comum na administração particular, passou a ser visto como essencial para a Administração Pública, evitando-se morosidade e improdutividade em sua gestão (ALEXANDRINO; PAULO, 2011, p.199) e buscando-se resultados efetivos. Dessa maneira:

Procura-se maximizar os resultados em toda e qualquer intervenção da alçada da Administração Pública. Qualquer ação ou decisão deve ter essa preocupação, evitando-se as que não têm ou que não atendam a esse princípio. É, pois, a relação custo-benefício que deve presidir todas as ações públicas. Destarte, não se deve estender rede de energia elétrica ou de esgoto por ruas onde não haja edificações ocupadas; nem implantar rede de iluminação pública em ruas não utilizadas. Nos dois exemplos, a execução dessas obras não apresentaria resultados positivos. Toda a comunidade arcaria com seus custos, sem qualquer benefício (GASPARINI, 2012, p.76).

Assim, cabe ao agente público atuar com “presteza, perfeição e rendimento funcional” (MEIRELLES, 2003, p.102), satisfazendo tanto o serviço público quanto a sociedade. No entanto, a constância em lei deste princípio não garante que ele seja cumprido,

a depender do anseio da própria Administração. “O que precisa mudar, isto sim, é a mentalidade dos governantes; o que precisa haver é a busca dos reais interesses pessoais dos administradores públicos. Somente assim se poderá falar em eficiência” (CARVALHO FILHO, 2014, p.31).

Vê-se quão importante foi o acréscimo deste princípio entre os que regem a Administração Pública. Sem ele, “é como se bastasse que a Administração Pública fosse impessoal, moral, governada pela lei e desse publicidade a seus atos – não precisaria ser eficiente no atendimento às necessidades da população” (COSTIN, 2010, p.28), e o suporte ao público é substancial.

De modo geral, a inserção da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência na Constituição foi fundamental para orientar a Administração Pública, e eles devem ser levados em consideração em qualquer situação – seja na lida dos procedimentos administrativos (documentações, processos, etc.), seja no trabalho com pessoal dentro do serviço público (servidores, dirigentes ou população). No entanto, além desses princípios, há um outro quesito indispensável para que o trabalho dentro da Administração Pública seja realizado de forma segura: a confiança, sem a qual as relações de trabalho tornam-se frágeis. Por isso, dentro da gestão pública, é comum que os principais dirigentes do Estado tenham ao seu lado pessoas consideradas como seu “braço direito”, capazes de gerir setores que influenciam em resultados para toda a sociedade. Essas pessoas exercem as chamadas funções de confiança, sobre as quais serão feitas algumas considerações na sequência.

### **2.3 Das funções de confiança**

Antigamente, as relações de trabalho se construía na dicotomia mandar e controlar, exercida pelo chefe sobre o empregado. Sob essa perspectiva, o resultado do trabalho ficava abaixo do esperado, uma vez que os trabalhadores, insatisfeitos e desestimulados, não podiam intervir nesse processo, que valorizava muito mais o trabalho manual, deixando de lado seu conhecimento e seu valor enquanto pessoa (ECHEVERRIA, 2002). Hoje, além de boas condições de trabalho, o empregado necessita de vínculos que lhe incitem à produção eficaz, sem perder de vista aquilo que facilita e melhora as relações pessoais: valores humanos, os quais aproximam os funcionários entre si e criam confiança entre esses e seu superior.

De acordo com Houaiss (2015, p.240), confiança é: “1 sentimento de segurança na sinceridade ou na competência de alguém 2 crença de que alguma coisa sucederá bem; otimismo, esperança”. Trazendo esses conceitos para o trato social, a confiança pressupõe uma relação de troca entre as pessoas, pois o agir de um depende da fé do outro. “A confiança, assim, insere-se numa relação social na qual alguém investe recursos, autoridade ou responsabilidade na ação de outro para agir em seu nome, sob incertezas com relação ao resultado futuro” (SHAPIRO, 1987 *apud* FISCHER; NOVELLI, 2008, p.70).

No contexto do trabalho, entende-se que a relação de confiança entre líderes e liderados se faz extremamente significativa para o bom convívio, em primeiro lugar, e para o progresso da organização, em segundo, pois as pessoas envolvidas num processo oriundo do mesmo contexto laboral executam suas atividades com segurança ao saberem que o outro tem capacidade e idoneidade para fazer dar certo algo que necessita de credibilidade.

Nesse contexto, é possível afirmar que a confiança impulsiona favoravelmente uma organização, uma vez que está diretamente relacionada a melhores resultados e é o “cimento” das relações sociais (ECHEVERRIA, 2002, p.6), envolvendo convivência entre chefias e empregados, culminando numa gestão mais eficaz e sólida:

A confiança assume um papel de extrema relevância que é o de facilitar as relações de trabalho e as trocas econômicas e, conseqüentemente, de fazer com que as atividades fluam melhor, que os objetivos sejam atingidos mais rapidamente e com menor custo, possibilitando, portanto, uma gestão mais efetiva (SATO, 2003, p.2).

Sheppard e Sherman (1998 *apud* TEIXEIRA; POPADIUK, 2003, p.74) chamam atenção para o caráter mútuo na relação de confiança entre pares, pois “o seu gerenciamento pode ser considerado como interdependente, em que os liderados também têm um papel a desempenhar, confiando à medida que percebem o seu líder formal e a empresa como confiáveis e se percebem vistos como confiáveis para ambos”.

É muito importante para o funcionário sentir-se útil e confiável dentro do seu ambiente de trabalho; isso faz com que ele se mantenha alinhado com os propósitos da empresa e com os seus próprios objetivos, pois hoje o relacionamento organização-empregado não se pauta mais no medo, mas sim na credibilidade mútua, levando em consideração o funcionário enquanto pessoa e enquanto profissional conhecedor ativo do seu ofício. Sentindo-se confiável, o trabalhador age mais positivamente, impulsionado na certeza da própria capacidade. O empregado tem muito mais a oferecer hoje, em termos de desempenho, do que antigamente (ECHEVERRIA, 2002). A sua atuação no trabalho pode ser muito maior se seu conhecimento ganhar a devida importância, a devida confiança.

[...] confiança do empregado na organização é conjunto de cognições interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente (OLIVEIRA, 2004 *apud* ARAÚJO; OLIVEIRA, 2008, p.9).

Ou seja, confiar é uma troca entre chefia e chefiado, e isso interessa tanto à organização pública quanto à privada para se manterem firmes.

As empresas privadas e as repartições públicas precisam dispor dos serviços de funcionários competentes para permanecerem em pleno funcionamento, porém uma voz de comando é necessária para que todas as atividades sejam controladas e geridas de forma satisfatória. Em muitos lugares, tal função é exercida por pessoas indicadas aos cargos diretivos e gerenciais. Na empresa privada, a seleção de pessoal é feita através de recrutamento de pessoas que correspondem ao perfil requerido pela instituição, “visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização” (GOMES; STEFANO, 2008, p. 5). As formas de seleção são várias, sob diferentes técnicas, a depender do cargo disponível, e “Os instrumentos de medida de conhecimento e habilidades dos candidatos comumente utilizados são: a análise curricular, as entrevistas, os testes de seleção (aptidões e habilidades), as técnicas de simulação, as dinâmicas de grupo entre outras” (CUNHA; CAVALCANTI, 2012, p.78).

Na iniciativa pública, o processo de seleção mais comum, para contratação de pessoal efetivo, é feito de forma diferenciada, tendo de serem cumpridos alguns estágios:

[...] as etapas do recrutamento na administração pública percorrem as fases de identificação da efetiva necessidade de pessoas, análise da existência legal da vaga, elaboração e publicação do edital de abertura do concurso, processo de inscrições e, por último, as homologações das inscrições. Cada uma dessas fases deve ser concebida de forma eficiente conforme as regras estabelecidas pelo órgão superior que as regem (VALADARES; EMMENDOERFER, 2012, p.729).

No serviço público, o servidor é aquele que foi legalmente investido em cargo público, ao qual tem acesso qualquer brasileiro, e assim como na empresa particular, no órgão público há exigências de atuação e comportamento para que o serviço prestado seja eficaz e eficiente. Nesse sentido, os incisos que compõem o Art. 116, Título IV, Capítulo I da Lei 8.112 (BRASIL, 1990) definem os deveres do servidor público:

Art. 116. São deveres do servidor:  
 I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;  
 II - ser leal às instituições a que servir;  
 III - observar as normas legais e regulamentares;

- IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;
- V - atender com presteza:
  - a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo;
  - b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal;
  - c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública.
- VI - levar as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo ao conhecimento da autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, ao conhecimento de outra autoridade competente para apuração; (Redação dada pela Lei nº 12.527, de 2011)
- VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público;
- VIII - guardar sigilo sobre assunto da repartição;
- IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa;
- X - ser assíduo e pontual ao serviço;
- XI - tratar com urbanidade as pessoas;
- XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder.

É válido dizer, no entanto, que todas as pessoas que agem em nome do Estado são denominadas agentes públicos, independentemente de serem concursadas ou não (CUNHA JR.; NOVELINO, 2011, p.361). Nesse sentido, alguns agentes públicos são indicados aos cargos de direção, não precisando passar pelas fases de seleção via concurso para assumir os cargos em comissão cuja nomeação é livre:

**Art. 37.** A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: **I**-Todos os cargos e funções públicas são acessíveis a todos os brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como os estrangeiros na forma da lei; **II**-A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988, p.44-45).

Borges (2012) chama atenção para os termos *funções de confiança* e *cargos em comissão*, objetos de imprecisão terminológica dentro da doutrina e da legislação brasileiras, considerando como adequado *funções de confiança* ser tido como gênero, dentro do qual estão *cargos em comissão* e *funções de confiança stricto sensu*, que são tomados como espécies. Os termos *funções comissionadas* e *funções gratificadas* seriam, então, sinônimos destes dois últimos. Ainda segundo a autora, “o vínculo transitório com a Administração Pública, atribuições exclusivas de direção, chefia ou assessoramento, e a confiança que se deposita em seu ocupante, no exercício da função pública” (BORGES, 2012, p.46), são aspectos comuns aos cargos em comissão e às funções comissionadas. O Inciso V do Art. 37 da Constituição Brasileira (BRASIL, 1988) explicita o entendimento de que direção, chefia e

assessoramento são as únicas atribuições de quem exerce função de confiança e cargo em comissão, que apresentam diferenças:

enquanto as funções comissionadas ou funções de confiança *stricto sensu* são exercidas exclusivamente por ocupantes de cargos efetivos e empregos públicos, os cargos em comissão devem ser ocupados, em um percentual mínimo previsto em lei, por servidores e empregados públicos de carreira (BORGES, 2012, p.50).

Carvalho Filho (2014, p.615) também vê imprecisão de termos no art. 37, V, da Constituição (BRASIL, 1988), a qual utiliza equivocadamente a expressão *funções de confiança* quando na verdade deveria se dizer *funções gratificadas*. “A expressão é vaga e inexata porque existem várias outras funções de confiança atribuídas a situações funcionais diversas, como é o caso das relacionadas a cargos de comissão”. Este autor afirma ainda que também se faz confusão com o termo *funções comissionadas*, que às vezes é usado “para indicar cargos em comissão” (CARVALHO FILHO, 2014, p.615).

À luz do art. 3º da Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990), Alexandrino e Paulo (2011, p.282) esclarecem que todo cargo tem uma função, já que o cargo público, segundo a lei, tem atribuições próprias. Porém nem toda função tem cargo específico, como se dá com as funções de confiança. Também fundamentados nesta lei pelo inciso II, os autores explicam que não é necessário ser servidor público efetivo para ser nomeado a cargos de comissão, ou seja, qualquer pessoa pode sê-lo, dependendo apenas do desejo da autoridade, a qual tem a mesma liberdade de exonerar o empregado do cargo (2011, p.282). No entanto, há um percentual dos cargos em comissão que deve ser reservado a servidores públicos efetivos (CUNHA JR.; NOVELINO, 2011, p.314).

Cunha Jr. e Novelino (2011, p.315) esclarecem que o provimento para cargo em comissão é diferente do provimento em cargo efetivo, sendo este por servidores efetivos (EC 19/1998), isto é, que adentraram a administração pública por meio de concurso público, e aquele através de livre nomeação e exoneração de pessoas, independente de concurso. Alexandrino e Paulo (2011, p.282) lembram que a exoneração não significa penalidade:

A exoneração de um servidor ocupante de cargo em comissão é um ato administrativo amplamente discricionário, que não precisa sequer ser motivado. Dada a ausência de caráter punitivo, não se cogita a instauração de processo administrativo, tampouco observância de contraditório ou ampla defesa.

Em caso de infração funcional cometida por servidor ocupante de cargo em comissão, “aplica-se a penalidade administrativa de destituição, ato de caráter punitivo que deve, por essa razão, ser precedido de processo administrativo disciplinar em que sejam assegurados o contraditório e a ampla defesa” (ALEXANDRINO; PAULO, 2011, p.282).

Faz-se oportuno mencionar que o cargo em comissão não confere estabilidade ao servidor que o ocupa; estabilidade é adquirida em função de cargo efetivo, oriundo de concurso público. Assim, um servidor de carreira (efetivo) continua vinculado à administração pública quando exonerado de um cargo em comissão. Porém, o servidor ocupante de cargo em comissão que não tenha vínculo efetivo com o órgão – tendo sido apenas nomeado – deixa de fazer parte do quadro funcional quando exonerado (ALEXANDRINO; PAULO, 2011, p.282).

Ainda segundo a Lei 8.112, Art.19, § 1º, o servidor que ocupar cargo em comissão ou função de confiança deve se dedicar integralmente ao serviço, “podendo ser convocado sempre que houver interesse da Administração” (BRASIL, 1991), sendo enquadrado no regimento interno do órgão ao qual presta serviço, recebendo, inclusive, retribuição equivalente.

Assim, os que ocupam cargos em comissão ou exercem função de confiança devem ter os mesmos deveres que os demais servidores, não ficando, portanto, isentos de prestar um bom serviço dentro da lei, apesar de serem hierarquicamente diferenciados, seja por suas responsabilidades, que são geralmente maiores que as dos demais funcionários, seja pelo padrão salarial, normalmente mais alto que o de seus colegas.

Dentro desse contexto, Alexandre e Paulo (2011, p.285) fazem uma crítica contundente sobre a Emenda Constitucional 19/1998 quando esta atrela aos cargos de comissão as atribuições de direção, chefia e assessoramento:

Pensamos que, se a EC 19/1998 houvesse limitado os cargos em comissão **exclusivamente**<sup>10</sup> às atribuições de direção e chefia, teria realmente contribuído para resolver o sério problema das miríades de apaniguados que abarrotam as repartições públicas brasileiras, prestando serviços de péssima qualidade – quando chegam a prestar algum serviço! –, em um espetáculo degradante de completo descaso para com o dinheiro do contribuinte.

Verificou-se, entretanto, uma verdadeira brecha, representada pelas tais atribuições de “assessoramento” (os famigerados cargos de “aspone”), acessíveis inclusive a pessoas não ocupantes de cargos efetivos. São esses cargos comissionados de “assessoramento”, criados às centenas – quando não aos milhares – em todos os níveis da Federação, providos por servidores não titulares de cargos efetivos, que possibilitam as situações mais escandalosas, nas quais alguém que nunca fez um concurso público (ou nunca foi aprovado em algum) é nomeado, com base em um risível critério de “confiança”, para nada ou quase nada fazer e ser pago regiamente com significativa parcela do esforço de nosso trabalho, cidadãos não apadrinhados que pagamos tributos!

Pacheco (2002, p.2) lembra que “Desde sua origem, a administração meritocrática conviveu com práticas clientelistas de ingresso no serviço público”, e a “brecha” legislativa

---

<sup>10</sup> Grifo dos autores.

abre espaço para algo igualmente lamentável: a prática do nepotismo, proibido pela Súmula Vinculante 13:

A nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a Constituição Federal (BRASIL, 2008).

Todavia “a vedação ao nepotismo não alcança a nomeação para cargos políticos” (ALEXANDRINO; PAULO, 2011, p.287), é por isso que a quantidade de parentes exercendo funções públicas de confiança é tão costumeira no Brasil. Diante desse cenário, a ministra do Supremo Tribunal Federal-STF (1994, p.163 *apud* BORGES, 2012, p.50) assegurou, com a devida propriedade, que:

a confiança tem que se firmar em qualificação profissional, em merecimento que se liga às condições para o desempenho da função e não em qualificação patronímica, com base no parentelismo, personalismo e paternalismo do poder. Segundo ela, a República, embora ostentasse a bandeira da objetividade, em reação ao nepotismo que desembarcou no País com as sesmarias e capitânicas em sua maioria hereditárias, não logrou êxito em extingui-lo, tendo-se criado um coronelismo, preservando o espírito familiar do provimento de funções públicas, pelo que o provimento atual de funções de confiança, em oposição às raízes do Estado brasileiro, em que os interesses pessoais dos ocupantes do poder eram os definidores do que seria o público, deve, em obediência ao princípio constitucional da impessoalidade, se dar em razão da condição profissional do agente público.

Por outro lado, Pacheco (2011, p.25) destaca, apoiada em estudos sobre a separação entre política e administração, que para ser um bom gestor não necessariamente é preciso que ele seja funcionário público; nem todos os gestores que vêm de fora e que são indicados para assumir cargo público são “marcados com o carimbo da politização ou do clientelismo, do mau desempenho etc.”. No entanto, é preciso que a pessoa nomeada para assumir cargo de função ou confiança tenha condições de fazê-lo, e isso exige muito mais que credibilidade, pois a relação de confiança deve se dar entre o indicado para o cargo e o seu compromisso com o Estado, e não entre nomeado e nomeante (DALLARI, 1992, p.41 *apud* BORGES, 2012, p.47).

Dentro dos governos municipal e estadual, por exemplo, ocorrem diversas nomeações para a gestão de vários cargos da administração pública, entre os quais estão aqueles cuja importância ocupa o “topo da pirâmide”, como afirma Gasparini (2007, p.156 *apud* COPOLA, 2013, p.2):

São os detentores dos cargos da mais elevada hierarquia da organização da Administração Pública ou, em outras palavras, são os que ocupam cargos que compõem sua alta estrutura constitucional. Estão voltados, precipuamente, à formação da vontade superior da Administração Pública ou incumbidos de traçar e imprimir a orientação superior a ser observada pelos órgãos e agentes que lhes devem obediência. Desses agentes são exemplos o Presidente da República e o Vice, os Governadores e Vices, os Prefeitos e Vices, os Ministros de Estado, os Secretários estaduais e municipais, os Senadores, os Deputados e Vereadores.

Observa-se que entre os cargos mais elevados do governo, de um modo geral, estão os secretários de estado, também referidos como secretários executivos<sup>11</sup>, os quais recebem a mesma nomenclatura dos profissionais graduados em Secretariado Executivo, os secretários executivos. Diante de tal similitude, faz-se necessário o levantamento de informações a respeito da profissão secretário executivo e da função de secretário executivo de estado, de modo a se compreendê-las, dentro de cada contexto.

---

<sup>11</sup> Conforme se pode verificar através do sítio <http://www.ceara.gov.br/secretarias-e-vinculadas/2800-secretarios-executivos-2>, o Governo do Estado do Ceará denomina seus secretários (de cultura, de recursos hídricos, de infraestrutura, etc.) como Secretários Executivos.

### **3 SECRETÁRIOS EXECUTIVOS VERSUS SECRETÁRIOS DE GOVERNO: ORIGENS E CONTEXTOS**

Assessorar alguém num projeto, numa gestão, numa tomada de decisão não é algo novo. O assessor existe há bastante tempo na sociedade. Nonato Júnior (2009, p.80) afirma que “a origem da assessoria advém da origem humana”, pois sem assessores não seria possível “organizar, selecionar, assistir e encaminhar fontes de saber”, e isso se dá desde os primórdios, pois o ser humano não evoluiu sozinho; ele precisou em algum momento, de algum modo, do auxílio de seu par para viver e evoluir. Dessa maneira, segundo o autor, pode-se dizer que “a assessoria configura-se como uma das ações intelectuais mais antigas da história da humanidade” (2009, p.81).

Segundo Oliveira (2009, p.149), “assessor é uma extensão do executivo em termos de tempo e de aspectos técnicos”, em que “o tempo refere-se à falta de disponibilidade do executivo para executar todas as suas tarefas. Os aspectos técnicos referem-se à falta de conhecimento do executivo sobre todos os assuntos que tramitam sob sua área de ação”.

Acredita-se que os escribas tenham sido os primeiros assessores da humanidade de que se tem notícia. Eles, dominadores da escrita e conhecidos pela capacidade intelectual na antiguidade, detinham grande autoridade sobre diversos saberes intelectuais, o que lhes permitiam assessorar líderes da sociedade da época, atividade de muito prestígio (NONATO JÚNIOR, 2009, p.81-82). Diante de notável saber, desempenhavam diversas funções: “Cabia ao escriba exercer funções de secretário, copista, contador, geógrafo, arquivista, historiador, linguista e escritor, podendo atuar ainda como guerreiro quando acompanhava seu líder em batalhas e viagens exploratórias”, mas entre todas as atividades, a principal era a assessoria (NONATO JÚNIOR, 2009, p.81).

Remonta também dessa época o critério confiança entre assessor e assessorado, posto que a credibilidade se fazia indispensável àqueles que acompanhavam líderes e personalidades sociais (NONATO JÚNIOR, 2009, p.81). A credibilidade concedida ao escriba à época também se deu devido à inteligência de que dispunha ao executar suas atividades, as quais muitas vezes estavam relacionadas aos cargos importantes que assumiam junto às autoridades estatais (NONATO JÚNIOR, 2009, p.82).

No contexto das assessorias, Alexandre Magno – grande integrador da cultura e do conhecimento greco-romano – foi um dos líderes da história que deu destaque ao trabalho dos escribas, os quais o ajudaram a se inteirar sobre os povos que desejava conquistar

(NONATO JÚNIOR, 2009, p.82). Tal comportamento proporcionou aos assessores da época reconhecimento por parte de outros líderes:

Foi no Império de Alexandre, O Grande, que a atividade de assessoria entrou em evidência, embora o trabalho de escriba já fosse comum há muitos séculos em regiões do Antigo Egito, onde realizava sobretudo atividades de assessoria ligadas à escrita, arquivos e registros documentais (NONATO JÚNIOR, 2009, p.83).

O conhecimento a respeito de diversas áreas também era uma característica daqueles responsáveis pela complexa tarefa de redigir textos no Egito Antigo, indicando-se que, desde muito tempo, já se esperava que os assessores tivessem conhecimento multicultural:

O conhecimento da escrita era a chave para toda a erudição naqueles tempos. Por isso, os escribas acabaram liderando muitos ramos profissionais, atuando como generais de exércitos, geógrafos, engenheiros, contadores, sacerdotes e até filósofos ou conselheiros intelectuais, podendo acumular diversos cargos devido a sua ampla cultura geral (NONATO JÚNIOR, 2009, p.84).

Contudo, com o apogeu do Império Romano e com o processo democrático na Grécia, houve mudanças no prestígio do trabalho escriba. A facilidade de aprendizado de leitura e escrita dividiu a condição dos escribas em duas partes: em uma delas se enquadraram os sábios e na outra, os escravos, de cujo conhecimento seus senhores se aproveitavam (OLIVEIRA, 1987, p.76 *apud* NONATO JÚNIOR, 2009, p.86).

A partir dos escribas, outras profissões foram se desenvolvendo, ganhando também contorno as relações de assessoria, passando a se buscar uma abordagem científica, com base no conhecimento integrado (ciência aberta<sup>12</sup>) e afastando-se dos ideais positivistas, embora muito destes ainda façam parte do contexto laboral dos assessores (NONATO JÚNIOR, 2009, p.25). No entanto, Nascimento (2012) lembra que não é algo simples uma área de conhecimento ser reconhecida como tal:

Mesmo que se delimite teoricamente uma área do conhecimento, e haja justificativa para tal, somente um conjunto de investigações e procedimentos científicos, ao longo do tempo, devidamente institucionalizado, irá atestar a consolidação dessa área e do seu objeto de estudo (NASCIMENTO, 2012, p.101).

Enquanto os estudos em Secretariado se desenvolvem, a área cresce juntamente ao mercado de trabalho. O Secretariado Executivo hoje é considerado uma profissão com base interdisciplinar, “dado o diálogo constante que se estabelece dessa área com outras, bem como

---

<sup>12</sup> “Ciência Aberta é aquela que se destina a oferecer para a sociedade teorias úteis e significativas em suas diversas e múltiplas formas de saberes” (NONATO JÚNIOR, 2009, p.26-27).

a necessidade de estabelecer seu objeto de estudo, a partir da interação entre as diferentes áreas com as quais o secretariado interage” (NASCIMENTO, 2012, p.106), tornando-se um assessor que, por conhecer de diversos assuntos, é capaz de auxiliar um líder, em qualquer situação.

Nesse sentido, Oliveira (2009, p.149-150) afirma a existência dos seguintes tipos básicos de assessoria: a) assistente; b) assessoria geral; c) assessoria especializada; d) serviços de operação. O assistente diz respeito àquele que auxilia particularmente o chefe. A assessoria geral cuida para que o trabalho do chefe seja cumprido corretamente. A assessoria especializada se trata daqueles que retêm instrução específica, por exemplo: advogados, economistas. Os serviços de operação consistem no apoio ou serviço que auxilie o trabalho central da empresa, e para que o trabalho da assessoria seja bem-sucedido, alguns requisitos são necessários (SIMERAY, 1970, p.143 *apud* OLIVEIRA, 2009, p.150):

- Facilitar ao assessor o acesso às informações necessárias, por meio de contatos frequentes e de fácil comunicação;
- Consultar o assessor antes de tomar qualquer decisão no setor que lhe está afeto;
- Deixar ao assessor a iniciativa de promover a ação necessária nas atividades em que estiver envolvido; e
- Insistir em que o assessor venda suas ideias para as unidades organizacionais de linha.

Oliveira (2009, p.147) considera que “as unidades organizacionais de linha têm ação de comando, enquanto as unidades organizacionais de assessoria não têm ação de comando, pois apenas aconselham as unidades de linha no desempenho de suas atividades”. As unidades de linha estão ligadas às atividades-fim e as de assessoria, às atividades-meio da empresa (OLIVEIRA, 2009, p.148).

Ainda segundo Oliveira (2009, p.151), a assessoria pode exercer diversas funções, dependendo do nível hierárquico com o qual trabalha, conforme quadro abaixo.

**Quadro 1 – Funções de assessoria**

<b>Funções da unidade organizacional de assessoria</b>	<b>Níveis hierárquicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoria</li> <li>• Assessoramento</li> <li>• Aconselhamento</li> <li>• Recomendação</li> <li>• Orientação</li> </ul> Execução de serviços técnicos e especializados	Presidência e diretoria (1º nível)
	Gerência de departamento (2º nível)
	Chefia de setor (3º nível)
	Supervisão de seção (4º nível)
	Execução das tarefas (5º nível)

**Fonte: Oliveira (2009, p.151).**

Dessa forma, as funções de consultoria, assessoramento, aconselhamento, recomendação e orientação de um assessor podem ser exercidas em qualquer um dos níveis hierárquicos citados. O mesmo pode se dar com os serviços técnicos e especializados, que podem ser executados nos cinco níveis, conforme a necessidade de cada um.

No entanto, o exercício da assessoria muitas vezes entra em conflito com as atividades de linha por não se saber separar os afazeres de um e de outro, ou por uns se sentirem menores ou mais importantes que os outros, sendo necessária a atenção da empresa para que as incompatibilidades não atrapalhem o desenvolvimento empresarial. Assim, cabe à instituição promover, entre outras ações, debates e reuniões entre o pessoal de linha e assessoria de modo que possam compreender as peculiaridades de cada função, reconhecer as contribuições de cada parte (OLIVEIRA, 2009) e se verem – linha e assessoria – como partes complementares de um todo.

Um dos profissionais que mais enfrentam esse tipo de problema é o secretário, cujo trabalho também se pauta na assessoria. O Secretário Executivo é “a) o profissional diplomado no Brasil por curso superior de Secretariado, reconhecido na forma de Lei, ou diplomado no exterior por curso de Secretariado, cujo diploma seja revalidado no Brasil, na forma de Lei” ou “b) o portador de qualquer diploma de nível superior que, na data de vigência desta Lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionadas no Art.4.º desta Lei” (BRASIL, 1985).

Com formação que abrange diversos conhecimentos, o Secretário Executivo é um assessor capaz de lidar com diversas situações, e isso acaba lhe trazendo cenários de conflito em seu local de trabalho com colegas que pouco compreendem que a função de um secretário hoje ultrapassa a execução de trabalhos de cunho técnico. Mas não foi sempre assim. Até que se tornasse profissão com exigência de ensino superior e regulamentada por lei, o secretariado passou por momentos importantes, os quais serão destacados no item seguinte.

### **3.1 Secretários Executivos: contexto de uma profissão plural**

Do latim *secretum*, o termo secretário deriva de *secreto*, isto é, escondido, oculto (CUNHA, 2010, p.583). Conhecedores de informações privilegiadas desde muito cedo, a partir dos escribas – pessoas de confiança de seus líderes –, o secretário surgiu quando a democratização na Grécia e as transformações religiosas e políticas na Europa dividiram a

classe dos escribas entre os prisioneiros de guerra e aqueles que detinham amplo conhecimento, os quais deram origem a outras profissões (NONATO JÚNIOR, 2009, p.86).

Com o passar do tempo, os secretários, durante a Idade Média, tornaram-se copistas e arquivistas em instituições políticas, mosteiros e monastérios. Aos poucos, com as transformações políticas e urbanas que foram acontecendo entre os séculos X e XVIII, o secretário foi reaparecendo nas organizações (NONATO JÚNIOR, 2009, p.87-88). Foi durante o governo de Napoleão Bonaparte que ganhou destaque François Champollion, considerado um dos maiores secretários do Ocidente. Linguista francês, Champollion conhecia bastante a cultura egípcia e foi capaz de realizar “a interpretação de diversos símbolos e escritas desconhecidas a partir de leituras interdisciplinares e histórico-culturais” (NONATO JÚNIOR, 2009, p.88). Foi um assessor a frente do seu tempo. Devido ao elevado conhecimento sobre a linguagem, carregou consigo muito de culturas diversas, o que lhe fez assessorar relevantes trabalhos. “Muitos historiadores concordam que Champollion marcou a passagem do antigo escriba para o secretário moderno. Alguns o intitulam como o ‘último escriba’, outros o tratam como o ‘pioneiro secretário’” (NONATO JÚNIOR, 2009, p.88).

Pode-se perceber que a história sempre se refere ao assessor, no masculino, pois até então os assessores eram todos homens (FIGUEIREDO, 1987 *apud* NONATO JÚNIOR, 2009, p.88). De acordo com Nonato Júnior (2009), a mulher começou a ocupar tal função já nos séculos XIX e XX, quando os homens tiveram de deixar seus trabalhos em prol do serviço nas guerras americanas e europeias que aconteciam naquele período. “No início, a maioria das mulheres exercia cargo de confiança em escritórios de amigos ou familiares e ganhavam um ordenado muito inferior ao que era pago aos homens” (NONATO JÚNIOR, 2009, p.89). Aos poucos, elas foram expandindo o secretariado pelo mundo:

Ao longo de todo o século XX o número de mulheres exercendo a profissão de Secretariado cresceu em todo o mundo, havendo cerca de 50.000 no início do século. Por volta de 1911, o crescente número de mulheres na profissão levou com que estas profissionais conseguissem avançar em diversas reivindicações trabalhistas. Após a 1ª Guerra Mundial, a maioria das mulheres manteve seus cargos, atingindo mais de 1 milhão de profissionais nesta época. No início da década dos anos de 1930, já havia mais de três milhões de Secretárias (NONATO JÚNIOR, 2009, p.90). Por volta de 1945 toda a força de trabalho feminino cresceu dos seus 14 milhões, em 1940, para o significativo número de 20 milhões. A estatística para 1960 era de 22 milhões (CASIMIRO, 2008, n.p).

No Brasil, o secretariado começou a ganhar espaço após as guerras e revoluções vivenciadas pela humanidade. No início, entre as décadas de 1950 e 1960, as atividades do secretário eram concentradas em afazeres técnicos. Com o advento da tecnologia e da ciência na segunda metade do século XX, o secretariado adentrou com mais força no mercado de

trabalho, o qual ia cada vez mais necessitando do profissional dessa área, ao mesmo tempo em que os secretários alcançaram seu espaço, desenvolvendo-se e pleiteando níveis de conhecimento mais sofisticados dentro da estrutura social, destacando-se nesse contexto.

Aos poucos, o secretariado – agora exercido principalmente por mulheres – deixou de encabeçar apenas trabalhos técnicos, passando a assumir atividades gerenciais (NONATO JÚNIOR, 2009). Também gradualmente surgiram entidades organizadas que passaram a lutar pela melhoria laboral dessa categoria. A partir da criação da Associação Brasileira de Entidades de Secretárias, em 1976, a classe secretarial alcançou conquistas importantes para a profissão, como o reconhecimento profissional (1978), o código de ética da profissão (1983), a regulamentação da profissão (1985), o reconhecimento do secretariado como categoria profissional diferenciada (1987), a criação da Federação Nacional das Secretárias e Secretários – FENASSEC (1988) (BRUNO, 2006). Finalmente, com a Lei n.º 7377, de 30 de setembro de 1985, alterada pela Lei n.º 9261, de 10 de janeiro de 1996, a profissão de secretário foi reconhecida, com os devidos ajustes, constando a diferenciação dos níveis profissionais e suas atribuições (NATALENSE, 1998).

Para que o Secretariado Executivo chegasse ao que é hoje, as entidades sindicais enfrentaram diversas lutas. Com o passar dos anos, o secretário foi adquirindo o merecido reconhecimento. Hoje o secretário executivo é um profissional cujas competências e habilidades são indispensáveis ao bom gerenciamento de uma instituição. A visão de que o secretário realiza trabalhos de cunho meramente técnico está ultrapassada (GARCIA, 2001; SALDANHA, 2005). Diante de um mercado cada vez mais dinâmico e da grande difusão de informações, o Secretário Executivo necessita de conhecimentos múltiplos para que seja capaz de suprir as necessidades exigidas por sua função, o que inclui, além de técnicas, presteza intelectual, sendo, pois, indispensável o contato com disciplinas oriundas das mais diversas áreas do conhecimento, conforme cita Moura (2008, p.43): “Evidencia-se que a profissão, que é bastante antiga, passou pelas mudanças tecnológicas e culturais do mundo atual, requerendo das profissionais de secretariado amplo domínio da informática, das relações interpessoais, entre outras demandas da contemporaneidade.”

A diversidade de conhecimento é uma característica bastante significativa para o profissional de Secretariado Executivo, cujo currículo acadêmico é composto por disciplinas de cunho variado – conforme afirmam Martins *et al.* (2010, p.73) no instante em que se referem ao profissional de secretariado: “Mas, para ele [o profissional] realmente conseguir acompanhar, entender e interagir no mercado, ele deve compreender outras áreas do conhecimento, como são determinados nas diretrizes curriculares dos cursos de secretariado

executivo pelo Ministério da Educação” –, o que confirma a necessidade da instrução multidisciplinar.

Dessa forma, cabe ao Secretário Executivo dominar diversos conhecimentos – o que já faz parte de sua formação, uma vez que as grades curriculares do graduando em Secretariado Executivo contemplam tal variedade frente às disciplinas das mais diversas áreas. Nesse sentido, as disciplinas devem dialogar entre si de modo a não condensar os conhecimentos, mas, ao contrário, estendê-los para uma ciência transdisciplinar, o que exige do secretário profissional “o desenvolvimento de atividades que enriqueçam o seu currículo e [sic] por consequência, aumentem suas competências intelectuais” (VOSS; BAHLS, 2011, p. 65).

Alguns estudiosos concordam com a elaboração de uma teoria da ciência voltada para o Secretariado, o que requisitaria um bom ajustamento da prática com a teoria. Tal confluência levaria algum tempo, dado que algumas noções e mentalidades relacionadas à área precisariam ser moldadas à nova realidade e à necessidade, cada dia mais exigente, do mercado de trabalho. Enquanto isso, o Secretariado é considerado subordinado a outros campos de estudo, não se configurando como ciência, de acordo com alguns críticos, fato que acaba por desvalorizar a área, sobretudo no que tange a sua cientificidade.

Nonato Júnior considera que a ciência precisa abarcar a pesquisa acadêmica que envolve a área de Secretariado, visto que “algumas pesquisas já trazem teorizações de áreas específicas do fazer secretarial, como a Comunicação Organizacional, a Ética Secretarial ou a Assessoria de Eventos” (2009, p.36), além se serem levadas a apreço as revistas científicas dedicadas exclusivamente à área, o que configura a evolução científica em secretariado. Ademais, interessa ressaltar ainda as diversas formações intelectuais oferecidas aos profissionais e estudantes de secretariado como argumentos para trazer à área uma teoria científica:

[...] em matéria publicada no *site* *Secretaria online*, os cursos superiores de Secretariado crescem a cada ano em todos os Estados Brasileiros. E, 1985, ano da regulamentação da profissão de secretariado, não havia, em vários Estados, nenhum Curso Superior nessa área. Hoje, há pelo menos um curso em cada Unidade da Federação, a maioria deles instalados em Faculdades particulares. Muitos Estados já oferecem também Cursos de Pós-Graduação ou Especialização em Secretariado (SC, PR, RJ). É possível encontrar até mesmo “MBA” em Secretariado (SILVA, 2002 *apud* OLIVEIRA; REIS, 2005, p.337).

Conforme se vê, o secretariado continua produzindo ciência ao mesmo tempo em que busca suprir a necessidade do mercado, sequioso por profissionais capacitados para atuar, ativamente, em áreas diversas, as quais exigem do Secretário Executivo um conhecimento

interdisciplinar, “mantendo interação constante com diversas outras disciplinas” (NASCIMENTO, 2012, p.106), ideia com a qual concorda Nonato Júnior (2009, p.24):

O assessor atua como polo articulador de vários profissionais e trabalha com conhecimentos de natureza diversa (assistência, linguagem, administração, relações humanas, atendimento ao público), ele passou a ser cada vez mais necessário para o desenvolvimento das empresas, instituições e grupos sociais organizados.

Atualmente, o Secretário Executivo é solicitado para trabalhar em diversas áreas e de diversas formas, e tal necessidade pode ser prontamente atendida devido à sua formação, conforme já mencionado. Dentro das empresas, esse profissional consegue executar, com presteza, várias atividades, como a lida com arquivos, a consultoria, a gestão empresarial, a gestão financeira, por exemplo.

O arquivamento de documentações empresariais é parte da rotina de uma organização; isso auxilia na eficiência e eficácia de seus processos, pois a necessidade de manuseio e consulta a documentos armazenados é bastante comum nesse ambiente, e o secretário está pronto a cumprir esse papel. De acordo com Beltrão e Passos (1991, p.123), é dever dos secretários arquivar documentos nas pequenas e médias empresas, o que exige o conhecimento de técnicas específicas, pois nos arquivos fica a memória da empresa e se guardam as informações que necessitem ser acessadas (PAES, 2004).

Além disso, o Secretário Executivo também pode ser considerado um moderador, uma vez que também cumpre o papel de assessor da empresa e de seus líderes, ajudando-lhes a administrar mudanças na rotina laboral (BÍSCOLI; CIELO, 2004, p.12). Desse modo, tem crescido também a atuação do secretário enquanto consultor de empresas, pois ele é peça chave no tratamento de clientes interno e externos:

[...] este profissional está diretamente ligado com o atendimento ao cliente, pois independente de sua área de atuação, ele é o elo de comunicação entre funcionários e gestores, empresa e clientes e, desta forma, possui competência e conhecimento suficientes para atuar como consultor, identificando os problemas organizacionais, principalmente no que se refere ao atendimento ao cliente (MARASINI; NEUMANN, 2011, p. 2 apud SCHIMITZ; BATTISTI; SANTOS, 2015, p.29).

Outra função que tem sido constante na carreira do Secretário é a gestão, pois uma vez conhecedor de diversas áreas e de vários assuntos, esse profissional tem condições de direcionar os processos empresariais, cada vez mais complexos e dinâmicos. Bíscoli e Cielo comentam que, diante da evolução tecnológica, as empresas têm passado por transformações as quais requerem gestores que acompanhem essas mudanças, e o Secretário Executivo, atuante direto na gestão da empresa, é também responsável pelas decisões:

Ao secretário executivo, neste novo contexto cabe então o papel de gestor nas organizações em que atua, estando, assim apto a perceber, refletir, decidir e agir de maneira assertiva, pois a dinamicidade do mercado de trabalho não permite erros nem mesmo demora no processo de decisão (BÍSCOLI; CIELO, 2004, p.17).

E dentro do processo de gestão, insere-se a gestão financeira, imprescindível para o alcance de resultados: “Indubitavelmente eficácia gerencial passa pela gestão financeira, portanto, é necessário ter conhecimentos que permeiem a mensuração, avaliação e controle dos fluxos financeiros” (CIELO; CIELO, 2007, p.154), e o Secretário Executivo é elemento ímpar nesse processo:

o papel do Secretário Executivo só se justifica nas organizações se for elementos estratégico, com condições de planejar e pensar estrategicamente a organização como um sistema orgânico, e isto implica em conhecer o funcionamento e práticas de gestão financeira para ser capaz de transformar investimentos em recurso de valor sustentável (CIELO; CIELO, 2007, p.154)

Além dessas, outras atuações fazem parte do trabalho exercido pelos profissionais de Secretariado, pois sua formação é multidisciplinar, o que lhe confere competência para lidar com diversos contextos e se adequar a realidades heterogêneas dentro das organizações.

Atualmente, o profissional de Secretariado é o maior apoio para o gestor em todos os níveis gerenciais, considerado o profissional com o maior nível de competências organizacionais, capaz de assumir responsabilidades sem ter a necessidade de ser comandado diretamente, ou seja, é qualificado para implementar as decisões e responsabilidades assumidas, além de tomar decisões dentro dos limites de sua autoridade (HALICI; YILMAZ; KASIMOGLU, 2011 *apud* OLIVEIRA *et al.*, 2016, p.212-213).

É comum que o Secretário Executivo seja visto como um profissional atuante dentro de empresas particulares. No entanto, esses profissionais são igualmente capacitados para exercerem suas diversas “facetas” dentro do serviço público. “O profissional com formação acadêmica em Secretariado Executivo, diante do aumento do número de graduados na área e do reconhecimento da profissão, está a cada dia mais inserido no mercado de trabalho, tanto no setor privado como no público” (OLIVEIRA *et al.*, 2016, p.205). No entanto, no serviço público existe o desafio de torna-lo menos rígido e mais eficiente: “no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras” (GUIMARÃES, 2000, p. 127).

Contudo, esse perfil alcunhado ao serviço público tende a ser amenizado pelo próprio perfil – proficiente e proativo – do Secretário Executivo. Os dados de uma pesquisa realizada por Vantini (2006) com Secretárias Executivas em instituição pública de São Paulo

mostra o quanto as profissionais exercem suas funções com presteza e competência na esfera pública, distanciando-se da mentalidade tão disseminada pelo país – cuja administração ainda está bastante próxima do modelo burocrático – de que o serviço público é moroso e ruim.

A secretária na administração pública tem uma atitude de acolhimento às mudanças e aceitação aos novos projetos e compromisso com sua implantação, comunicação facilitadora, é receptiva e está sempre disposta ao crescimento profissional aceitando sugestões e críticas. Assumimos uma atitude ativa e crítica no sentido de conscientizar pessoas, planejar estrategicamente ações, viabilizar os processos, responsabilizando-se pelos resultados, envolvimento com pessoas e administrar as resistências perante as mudanças que operam. As atitudes e o comportamento que a secretária assume extrapola o âmbito da administração pública e se estende à sociedade em forma de projetos, parcerias e atendimento ao público. Paralelamente a estas atitudes, a secretária na administração pública busca o fortalecimento da profissão com participações em cursos, eventos e congressos e também contatos com outros profissionais, tanto na área de secretariado quanto em outras áreas profissionais como artes, direito, finanças e psicologia. Buscamos por meio de nossa postura e identidade profissional uma aprendizagem contínua (VANTINI, 2006, p. 7).

Porém, cabe ressaltar, nesse contexto que muitos profissionais que exercem a função de secretário executivo nas organizações públicas não têm a devida formação, como apontam Cunha (2007) e Duarte (2008). Isso ainda se mantém porque muitos editais de concurso público estavam (ou ainda estão) em desacordo com a Lei n.º 7.377, de 30/09/1985, e Lei n.º 9.261, de 10/01/1996, as quais afirmam que para exercer a função de secretário, é necessária a devida formação.

De todo modo, o Secretário Executivo tem adentrado a esfera pública, principalmente por meio de concursos públicos. Não obstante, há no serviço público secretários que não atendem aos requisitos até aqui mencionados por se enquadrarem em outro tipo de atividade. Essas pessoas atuam na alta gestão de um governo perante nomeação. A função que exercem leva a mesma nomenclatura: secretário, mas não são Secretários Executivos (graduados), e sim Secretários de Estado, assunto tratado no tópico seguinte.

### **3.2 Secretários de Estado: assessores de confiança do Governo**

Assim como nas empresas, a assessoria nas relações da administração pública também data de tempos longínquos, e também como os secretários executivos graduados, os secretários de Estado tiveram origem nos escribas:

Os escribas poderiam ser encontrados sob diferentes dominações na Grécia Antiga, Império Romano, Ásia Menor e Antigo Egito. Eles ocupavam vários cargos importantes nos negócios públicos das regiões em que atuavam. Em alguns casos, os escribas também trabalhavam na condição de Secretários de Estado, cuja tarefa era

preparar e emitir decretos sob ordens de reis, faraós e altos militares (NONATO JÚNIOR, 2009, p.82).

Guardadas as demandas de cada época da história e da política local, hoje a função de um secretário de Estado assume proporções muito maiores. A nível federal, o governo indica pessoas de sua confiança para assumir as pastas ministeriais, “conferindo-lhes acesso ao direito de formular políticas públicas e utilizar recursos orçamentários de forma discricionária” (PEREIRA; PRAÇA; BATISTA; LOPEZ, 2015, p.139). São as já mencionadas hierarquias, bastante presentes na administração do Brasil, ainda tão burocrática.

Lopez (2015, p.11) considera a existência de dois grupos nos sistemas administrativos na burocracia brasileira: um deles “é formado pela burocracia efetiva”, do qual fazem parte aqueles que passaram por algum tipo de seleção, e o outro, por nomeados através da discricionarieidade. Conforme este autor, o segundo grupo retém “mais poder administrativo e capacidade de influir na gestão das políticas, e mantém, em média, conexões mais estreitas com a esfera político-partidária.”

A nomeação discricionária ganhou conotação negativa devido ao patrimonialismo em que viveu o Estado brasileiro ao longo de sua história (LOPEZ, 2015, p.12-13). Inspirado nas ideias de Graef (2008; 2010), Lopez (2015, p.13) conclui, a esse respeito, que a existência de um limite para o acesso de membros externos aos cargos de livre nomeação no Estado alcançaria uma gestão pública eficiente, afastando desse contexto determinações políticas de interesse dos parlamentares. Além disso, o autor critica a rotatividade nesses cargos, impedindo que se elaborem políticas a cujas fases não se poderá dar sequência.

Por outro lado, há outra vertente que considera a nomeação discricionária algo bastante positivo. Essa é a visão de Pacheco (2010), que, destacada por Lopez (2015, p.14), afirma que “as nomeações discricionárias constituem canal relevante para atrair novos e bons quadros dirigentes à alta burocracia, reduzir ineficiência e inovar em estratégias de gestão”. Uma das formas de se fazer isso seria por meio dos cargos de direção e assessoramento superior – DAS, considerados de alta habilidade técnica, quando da reforma do Estado em 1995.

O grupo de cargos de direção e assessoramento superiores, DAS, tem o encargo de planejar, supervisionar, coordenar e controlar atividades, nos mais altos níveis da hierarquia dos órgãos federais da administração direta e autárquica. Seus ocupantes são responsáveis por grande parte da formulação de programas, normas e critérios, que deverão ser observados pelos demais escalões (QUEIROZ, 2009 *apud* LOPEZ; BUGARIN; BUGARIN, 2014, p.4).

Desse modo, os Secretários Executivos (SEs) fazem parte desse alto escalão nomeado pelo presidente da república para “fiscalizarem” os ministérios. Um dos secretários

mais importantes no escalão do governo é aquele que assume o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), conforme dita o Decreto n.º 8.189/2014 (BRASIL, 2014). É papel, portanto, do Secretário Executivo do MP averiguar o andamento das decisões e ações realizadas pelos demais ministérios de modo a manter a administração pública em congruência com as necessidades e com o perfil político e administrativo da presidência:

Tal cenário é razoável, uma vez que a especialização das políticas, por áreas e órgãos, bem como o volume da produção legislativa gestada no interior dos ministérios tanto ampliam o espaço de influência do ministro e seu partido no conteúdo preciso de uma legislação quanto reduzem a capacidade de o núcleo da presidência controlar cada movimento que ocorre no interior das pastas (PEREIRA; PRAÇA; BATISTA; LOPEZ, 2015, p.139).

Porém, essa escolha põe o governo diante de uma questão delicadamente política:

Se o presidente desejar controlar o ministério através da nomeação de um SE em quem confie – por exemplo, um correligionário ou um servidor de carreira –, ele reduz a discricionariedade e a vantagem informacional do parceiro da coalizão que está no comando do ministério. Se o presidente delegar autoridade de forma ampla, exercendo baixo controle sobre as atividades executadas pelo ministério, pode ser surpreendido com políticas que se desviam de sua preferência. E este desvio pode ser percebido demasiadamente tarde, quando já não há como retroceder, pois os custos da reversão seriam altos ou inviáveis (PEREIRA; PRAÇA; BATISTA; LOPEZ, 2015, p.140).

Tal situação se torna ainda mais delicada quando os partidos políticos do presidente e de seu indicado são distintos, daí a importância das alianças e dos acordos políticos, que buscam alinhar suas ideologias de modo que todos possam ser beneficiados e promover ações que sejam positivas não só para os governados, mas também (ou principalmente) para os partidos políticos. Porém, todo esse contexto não garante total fidelidade às decisões presidências, pois, por mais que se tenham feito alianças políticas, há sempre divergências entre razões ideológicas que podem acabar ferindo as coalizões<sup>13</sup>.

Há, atualmente, três formas de monitorar os governos de coalizão: a primeira é feita pelos secretários executivos, “fiscalizadores” do presidente (THIES, 2001; VERZICHELLI, 2010; LIPSMEYER; PIERCE, 2011 *apud* PEREIRA; PRAÇA; BATISTA; LOPEZ, 2015, p.142). A indicação do secretário executivo de partido distinto ao do ministro seria uma forma de monitorar os acordos entre partidos. Nesse sentido, Lipsmeyer e Pierce (2011 *apud* PEREIRA; PRAÇA; BATISTA; LOPEZ, 2015, p.142) afirmam que: “tanto as características da coalizão quanto os arranjos institucionais influenciam a decisão de utilizar os secretários executivos no monitoramento”. Os autores consideram ainda que os secretários

<sup>13</sup> Nesta pesquisa, o termo coalizão significa “acordo de partidos políticos para um fim comum” (FERREIRA, 2010, p.517).

executivos exercem o papel de fiscalizar quando: “*i*) são políticas públicas muito importantes; *ii*) as diferenças entre os partidos são substanciais; e *iii*) quando não há mecanismos alternativos de supervisão das políticas adotadas pelos parceiros”, e isso vai acontecer principalmente quando “a bancada partidária a qual pertença ministro e quando o sistema de comissões congressuais for fraco, com baixa capacidade de influir, controlar ou vetar as políticas desenhadas no Executivo”.

Uma segunda forma de controle dos partidos de coalizão são os próprios acordos realizados entre os partidos aliados de forma que supervisionem mutuamente suas ações (STROM; MULLER 2000; 2010 *apud* PEREIRA; PRAÇA; BATISTA; LOPEZ, 2015, p.143). Segundo estes estudiosos, “Tais acordos usualmente são selados durante a barganha para a formação do governo, quando se define o leque de políticas a adotar, restringindo a autonomia propositiva do parceiro que exerce o controle da pasta” (STROM; MULLER 2000; 2010 *apud* PEREIRA; PRAÇA; BATISTA; LOPEZ, 2015, p.143).

A terceira forma de se fiscalizarem as convenções intrapartidárias é através das comissões legislativas, “por meio das quais o partido X, que atua na comissão permanente Y, verifica os atos do partido Z, que controla o ministério responsável pela política correspondente (a Y)” (PEREIRA; PRAÇA; BATISTA; LOPEZ, 2015, p.143). Isso se dá, por exemplo, no controle da tramitação de matérias:

Os presidentes das comissões, em particular, podem atuar como empecilhos à tramitação de matérias que diverjam da preferência de seu partido, nomeando relatores e acionando outros dispositivos institucionais previstos no regimento, ou, ainda, como “delatores” que comunicam à coalizão as intenções de um partido rival, minimizando os riscos presentes na assimetria informacional entre Executivo e Legislativo (STROM; MULLER; SMITH, 2010; MARTIN; VANBERG, 2011; CARROLL; COX, 2012 *apud* PEREIRA; PRAÇA; BATISTA; LOPEZ, 2015, p.143).

Conforme se vê, a nível federal, os partidos aliados tentam manter seus interesses políticos sob controle, utilizando as coalizões e as indicações de pessoas confiáveis para que suas ações a frente de determinado setor ou de uma secretaria sejam favoráveis politicamente aos que estão no poder. Porém, esse tipo de negociação não acontece apenas no âmbito federal; a nível estadual, as relações políticas seguem o mesmo raciocínio. A indicação de pessoas de confiança para assumir cargos de alto escalão nos estados da federação garante a esses governos a manutenção de seus interesses políticos.

Sendo os estados brasileiros complexos, com dificuldades de todo tipo – desde as mais gerais, enfrentadas por todo o país, às específicas, ou regionais –, seus governantes

contam com assessores que os auxiliam na administração dos estados. Cada estado cuida de nomear seus assistentes.

### *3.2.1 Secretários de Estado no Ceará*

A nível estadual, a administração superior também dispõe da livre nomeação para indicar os secretários que comporão determinado governo. Os Secretários de Estado exercem funções públicas em secretarias estaduais, de acordo com a pasta que cada um deles assume (educação, saúde, trabalho, por exemplo). A quantidade de secretarias e, portanto, de secretários é definida por cada Estado. Uma vez nomeados, os secretários de Estado cuidam de suas áreas a fim de auxiliar o governador na gestão do Estado (PIRES, 2013), não sendo obrigatoriamente exigida formação distintiva para ocupação desses cargos.

Não existe nenhuma formação específica para exercer o cargo. No entanto, devido ao conhecimento que o indivíduo deve ter para estar à frente de uma Secretaria, é comum que os Secretários tenham formação de nível superior para além da graduação, como mestrados e doutorados nas áreas da Secretaria que irão assumir. Além de experiência na função pública e/ou em empresas de renome (PIRES, 2013, n.p).

De acordo com Carvalho Filho (2014, p.594), os Secretários Estaduais ou Municipais são os auxiliares dos Chefes do Executivo. Esses, juntamente aos Chefes do Executivo, aos Ministros e aos membros do Poder Legislativo, são classificados como agentes políticos, responsáveis pela “execução das diretrizes traçadas pelo Poder Público” e por “traçar os destinos do país” (CARVALHO FILHO, 2014, p.595). Carvalho Filho (2014) não insere os Magistrados, os membros do Ministério Público e dos Tribunais de Contas entre os agentes políticos sob a justificativa de que eles têm vinculação profissional e de permanência com o Estado e seus cargos são oriundos de nomeação mediante aprovação em concurso público, e não de processo eletivo. Assim sendo, os Secretários dos estados e dos municípios exercem papel de extrema importância dentro de um governo, pois – como os próprios chefes do governo – são também incumbidos de cuidar da sua nação.

Na gestão de um governo, os secretários podem assumir responsabilidades menores ou maiores, dependendo do cargo e das funções que exercem junto à administração superior de um estado. Cada estado, com base em suas leis, deve compor a sua administração superior conforme julgar necessário às demandas seu governo. Para fins de compreensão de como se dá a administração superior no contexto local, a presente pesquisa pautar-se-á nas

leis do Estado do Ceará, considerando a administração estadual que se encontra na atual gestão (2015-2018).

Os cargos de secretários na administração superior do Ceará são normatizados pela Constituição do estado e pelo Decreto N.º 30.801, de 10 de janeiro de 2012, que trata dos cargos de direção e assessoramento superior do gabinete do governador do Ceará. De um modo geral, as leis se referem a secretários com nomenclaturas diferenciadas, o que implica também em distintas responsabilidades. Desse modo, as leis citam, entre outros, os Secretários de Estado, o Secretário de Estado Chefe do Gabinete do Governador, o Secretário Adjunto do Gabinete do Governador.

A lei maior do estado – Constituição do Estado do Ceará (1989) – trata, na Seção IV do Capítulo II, dos Secretários de Estado, que fazem parte da direção superior da administração estadual e são nomeados e exonerados privativamente pelo governador. Considerados auxiliares de confiança do governo (CEARÁ, 2016a, p.34), esses Secretários devem cumprir as seguintes condições:

**Art.92.** Os Secretários de Estado serão escolhidos dentre brasileiros maiores de vinte e um anos de idade, no exercício dos direitos políticos, sendo vedada a nomeação daqueles considerados inelegíveis em razão de atos ilícitos, nos termos da Lei Complementar de que trata o §9º do art.14 da Constituição Federal.

**§1º** Os Secretários de Estado deverão, no ato da posse e anualmente, fazer declaração pública de seus bens, dos bens de seus cônjuges e dos descendentes até o primeiro grau ou por adoção, a ser publicada no Diário Oficial do Estado e posta à disposição de qualquer interessado, mediante requerimento devidamente justificado (CEARÁ, 2016a, p.35).

Além disso, o §2.º do Art. 92 da Constituição Estadual prevê que as mesmas condições sejam cumpridas por secretários adjuntos e por outras autoridades cujas atribuições sejam equiparadas às de Secretário Adjunto ou de Secretário de Estado (CEARÁ, 2016a, p.35).

Conforme a Constituição do Ceará, os Secretários de Estado assumem importantes funções. Eles coordenam o estado junto ao governador, tendo de cumprir suas ordens, acompanhar suas ações e prestar informações. Tudo isso deve ser cumprido perante uma secretaria específica cujas atividades devem estar em consonância com as políticas governamentais, apoiando-se sempre nas leis do país e de seu estado.

Atualmente, o governo do Ceará (gestão 2015-2018) tem uma estrutura organizacional ampla, na qual se encontram os secretários, os quais preenchem boa parte do organograma governamental, conforme se pode verificar no Quadro 2:

**Quadro 2 – Estrutura Organizacional do Poder Executivo do Estado do Ceará**

<b>Organogramas do Poder Executivo</b>		
<b>Administração Direta</b>	<p><b>Organograma Poder Executivo</b></p> <p>Gabinete do Governador (Gabgov)            Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado (CGE)            Conselho Estadual de Educação (CEE)            Procuradoria Geral do Estado (PGE)            Casa Civil (CC)            Controladoria Geral de Disciplina dos Órgãos de Segurança Pública e Sistema Penitenciário do Estado do Ceará (CGD)            Gabinete do Vice-Governador (Gabvice)            Secretaria de Saúde (Sesa)            Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior (Secitece)            Secretaria da Fazenda (Sefaz)            Secretaria da Cultura (Secult)            Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social (SSPDS)  <i>Polícia Militar do Ceará (PMCE)</i>  <i>Superintendência da Polícia Civil (PCCE)</i>  <i>Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará (CBMCE)</i>  <i>Perícia Forense do Estado do Ceará (Pefoce)</i>  <i>Academia Estadual de Segurança Pública do Ceará (AESP/CE)</i></p> <p>Secretaria da Agricultura, Pesca e Aquicultura (Seapa)            Secretaria do Desenvolvimento Econômico (SDE)            Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social (STDS)  <i>Superintendência do Sistema de Atendimento Socioeducativo (Seas)</i>            Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag)  <i>Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGPCE)</i></p> <p>Secretaria do Esporte (Sesporte)            Secretaria do Meio Ambiente (Sema)            Secretaria da Infraestrutura (Seinfra)            Secretaria de Educação (Seduc)  <i>Centro de Educação a Distância do Estado do Ceará (CED)</i></p> <p>Secretaria dos Recursos Hídricos (SRH)            Secretaria da Justiça e Cidadania (Sejus)            Secretaria do Desenvolvimento Agrário (SDA)            Secretaria Especial de Políticas sobre Drogas (SPD)            Secretaria das Cidades (Scidades)            Secretaria do Turismo (Setur)</p>	<p><b>Autarquias</b></p> <p>Escola de Saúde Pública (ESP/CE)            Junta Comercial do Estado do Ceará (Jucec)            Agência Reguladora de Serviços Públicos            Delegados do Estado do Ceará (Arce)            Instituto de Saúde dos Servidores do Estado do Ceará (Issec)            Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece)            Superintendência Estadual do Meio Ambiente (Semace)            Departamento Estadual de Rodovias (DER)            Departamento de Arquitetura e Engenharia (DAE)            Superintendência de Obras Hidráulicas (Sohidra)            Instituto do Desenvolvimento Agrário do Ceará (Idace)            Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Ceará (Adagri)            Departamento Estadual de Trânsito (Detran)</p>
		<p><b>Fundações</b></p> <p>Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Funcap)            Fundação Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA)            Fundação Universidade Regional do Cariri (Urca)            Fundação Universidade Estadual do Ceará (Funece)            Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial do Ceará (Nutec)            Fundação de Teleeducação do Ceará (Funtelec)            Fundação Cearense de Meteorologia e Recursos Hídrico (Funceme)</p>
		<p><b>Empresas Públicas</b></p> <p>Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará (Etice)            Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Ceará (Ematerce)</p>
		<p><b>Sociedades de Economia Mista</b></p> <p>Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará S/A (Adece)            Companhia Administradora da Zona de Processamento de Exportação do Ceará (ZPE CEARÁ)            Companhia de Integração Portuária do Ceará (Cearaports)            Companhia de gás do Ceará (Cegas)            Companhia da Gestão dos Recursos Hídricos do Estado do Ceará (Cogerh)            Centrais de Abastecimento do Ceará (Ceasa)            Companhia de Água e Esgoto do Ceará (Cagece)            Companhia Cearense de Transportes Metropolitanos (Metrofor)</p>

Fonte: [www.ceara.gov.br](http://www.ceara.gov.br)

Conforme o organograma, a Administração Direta – na qual se enquadram os secretários do governo – está disposta na coluna da esquerda e os demais órgãos do Governo do Estado do Ceará na coluna da direita. Os Secretários de Estado ocupam destacada posição dentro do Poder Executivo local. Desse modo, os indicados pelo governador assumem as

seguintes secretarias: Secretaria da Saúde (Sesa), Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior (Secitece), Secretaria da Fazenda (Sefaz), Secretaria da Cultura (Secult), Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social (SSPDS), Secretaria da Agricultura, Pesca e Aquicultura (SEAPA), Secretaria do Desenvolvimento Econômico (SDE), Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social (STDS), Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag), Secretaria do Esporte (Sesporte), Secretaria do Meio Ambiente (Sema), Secretaria da Infraestrutura (Seinfra), Secretaria da Educação (Seduc), Secretaria dos Recursos Hídricos (SRH), Secretaria da Justiça e Cidadania (Sejus), Secretaria do Desenvolvimento Agrário (SDA), Secretaria Especial de Políticas sobre Drogas (SPD), Secretaria das Cidades (Scidades) e Secretaria do Turismo (Setur).

Criada pela Lei Estadual n.º 5.427, de 27 de junho de 1961, e responsável por gerir o Sistema Único de Saúde (SUS), a Secretaria da Saúde tem como missão “Assegurar a formulação e gestão das políticas públicas em saúde e a prestação da assistência à saúde individual e coletiva, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida dos cearenses” (SECRETARIA DA SAÚDE, 2011, n.p.). Considerada “direito de todos e dever do Estado” (CEARÁ, 2016a, p.63), a saúde, cujo serviço deve ser oferecido de modo igualitário, deve ser garantida mediante políticas que almejem afastar doenças e enfermidades. As diretrizes e competências da saúde no estado do Ceará são previstas na sua Constituição, cujas normas devem ser seguidas por seus administradores, entre os quais está o Secretário da Saúde, que é a maior autoridade dentro dessa secretaria.

A Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior (Secitece) foi criada em 1995. Está entre os seus principais objetivos:

planejar, fiscalizar, coordenar e supervisionar as atividades pertinentes à educação superior, à educação profissional, à pesquisa científica e ao desenvolvimento tecnológico do Estado, bem como, formular e implementar as políticas do governo no setor, em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia - CECT (SECRETARIA DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2011, n.p.).

De acordo com o caput do Art.253 da Constituição do Estado do Ceará (2016a, p.64), o Estado deve promover “o desenvolvimento científico e tecnológico, incentivando a pesquisa básica e aplicada, a autonomia e capacitação tecnológicas e a difusão dos conhecimentos técnicos e científicos”. Cabe, então, ao Secretário da Ciência, Tecnologia e Educação Superior gerir a secretaria pela qual responde, a fim de auxiliar o governo na promoção do estado no que tange o progresso científico, observando-se as políticas locais e nacionais, como aponta o Art.254 da Constituição Estadual.

Em relação à Secretaria da Fazenda, pode-se afirmar que é uma das mais importantes do Estado, posto que realiza a gestão tributária e financeira do estado (CEARÁ, 2016a, p.45). Dessa forma, o Secretário nomeado para conduzir essa instituição pública tem encargos peculiares a esta Secretaria, mas que influenciam em todos os demais setores da administração pública local, pois é de sua competência:

I - auxiliar direta e indiretamente o Governador na formulação da política econômico-tributária, financeira, contábil e orçamentária do Estado; II - realizar a administração de sua Fazendária Pública; III - dirigir, superintender, orientar e coordenar as atividades de tributação, arrecadação, fiscalização e controle dos tributos e demais rendas do Erário; IV - elaborar, em conjunto com a Secretaria de Planejamento e Gestão e a Controladoria e Ouvidoria Geral, o planejamento financeiro do Estado; V - administrar o fluxo de caixa de todos os recursos do Estado e desembolso dos pagamentos; VI - gerenciar o sistema de execução orçamentária financeira e contábil-patrimonial dos Órgãos e Entidades da Administração Estadual; VII - superintender e coordenar a execução de atividades correlatas na Administração Direta e Indireta do Estado; VIII - exercer outras atribuições inerentes às suas atividades, nos termos deste Regulamento (SECRETARIA DA FAZENDA, 2011, n.p.).

A administração fazendária é referida pela Constituição Estadual, cujas normas foram acrescidas pela Emenda Constitucional n.º 81, de 28 agosto de 2014.

Também contemplada pela lei maior do estado do Ceará foi a cultura, para a qual também existe uma secretaria própria: a Secretaria da Cultura-Secult. Seu regulamento, aprovado pelo Decreto n.º 31.134, de 21 de fevereiro de 2013, afirma que é seu o dever de “executar, superintender e coordenar as atividades de proteção do patrimônio cultural do Ceará, difusão da cultura e aprimoramento cultural do povo cearense” (CEARÁ, 2013, p.21). À frente da Secult, o Secretário da Cultura tem a responsabilidade de, junto ao governador do estado, coordenar todas as atividades locais de cunho cultural, fomentando políticas de incentivo à cultura e à arte.

Outra secretaria importante dentro da estrutura governamental do Ceará é a da Segurança Pública e Defesa Social (SSPDS), que tem a missão de:

Zelar pela ordem pública e pela incolumidade das pessoas e do patrimônio, coordenando, controlando e integrando as ações da Polícia Civil do Ceará, da Polícia Militar do Ceará, do Corpo de Bombeiros Militar do Ceará, da Perícia Forense do Estado do Ceará e da Academia Estadual de Segurança Pública (SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA SOCIAL, 2008, n.p.).

Por conseguinte, o Secretário da Segurança Pública e Defesa Social detém uma grande responsabilidade, pois se espera que ele promova políticas eficazes e eficientes que mantenham a ordem no que concerne à segurança pública cearense, e este é um assunto delicado e árduo dentro de um estado cuja capital é uma das mais violentas do mundo

(WELLE, 2017). Para que possa agir em conformidade com a lei, também cabe ao Secretário conhecer o que regem as constituições estadual e federal, bem como leis específicas que tratem, de algum modo, sobre questões de segurança e defesa pública.

Já o Secretário da Agricultura, Pesca e Aquicultura do Ceará, à frente da SEAPA, tem a responsabilidade de gerir políticas de agricultura, pecuária, agroindústria, pesca e aquicultura para a promoção do desenvolvimento sustentável do estado (CEARÁ, 2015, p.4), uma vez que no estado tais atividades são recorrentes diante de suas características naturais.

A Secretaria do Desenvolvimento Econômico (SDE), por sua vez, é encarregada de “deliberar de maneira estratégica, harmônica e interdisciplinar sobre a Política de Desenvolvimento Econômico” (SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2016, n.p.). Ou seja, todas as políticas que visem o desenvolvimento econômico do estado estarão sob a responsabilidade do Secretário do Desenvolvimento Econômico, o qual deve acompanhar os investimentos e projetos em setores como indústria, comércio, turismo e agronegócio, administrando novos negócios, tudo isso combinado com as políticas econômicas nacionais, que tendem a interferir na economia local.

A Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social, representada pelo Secretário do Trabalho e Desenvolvimento Social, busca promover a cidadania e auxiliar no desenvolvimento socioeconômico do Estado (SECRETARIA DO TRABALHO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL, 2017, n.p.). De acordo com o Art. 51 da Lei n.º 13.875, de 07 de fevereiro de 2007, é de responsabilidade desta Secretaria a promoção de políticas do trabalho, do artesanato local, de micro e pequenas empresas, de projetos de iniciação profissional. Além disso, a STDS deve cuidar da inclusão social, contribuir com a diminuição dos índices de pobreza, promover políticas de assistência social, entre outras incumbências.

É também de importância significativa ao estado do Ceará a Secretaria do Planejamento e Gestão. Reformulada pela Lei n.º 13.875, de 7 de fevereiro 2007, a Secretaria tem a missão de “promover e coordenar o planejamento e a gestão do Estado, contribuindo para a integração e a efetividade das políticas públicas” (CEARÁ, 2016b). Ou seja, o Secretário que assume esta pasta será responsável pelo gerenciamento das políticas do Estado de um modo geral, devendo estar atento ao alcance de resultados em relação às ações do governo, gerir os planos orçamentários e de governo, monitorar estratégias de governo, coordenar financiamento de desenvolvimento estadual e a promoção de concursos públicos, entre outros.

O Secretário do Esporte, por sua vez, ao assumir a Sespote, encarrega-se de planejar, normatizar, coordenar, executar e avaliar as políticas estaduais referentes ao

desporto (SECRETARIA DO ESPORTE, 2011, n.p.) para o estímulo ao esporte e ao lazer em todo o estado (CEARÁ, 2008).

A Secretaria do Meio Ambiente (Sema), conforme a Lei n.º 15.798, de 01 de junho de 2015, cuida de políticas ambientais no estado do Ceará, o que envolve articulação sobre o meio ambiente com os governos municipal e federal, gestão de unidades de conservação, promoção de educação ambiental, atenção às políticas que causem impacto ao meio ambiente, etc. Dessa forma, o Secretário do Meio Ambiente precisa estar atento à legislação que trata do assunto, de maneira que o meio ambiente seja monitorado pelas políticas públicas para que haja saúde e qualidade de vida no estado.

O Secretário da Infraestrutura, por seu turno, está à frente da Seinfra – criada pela Lei n.º 12.961, de 03 de Novembro de 1999 –, encarregado de prover políticas para as áreas de transportes e logística de transportes, obras, telecomunicações, mineração e gás canalizado (SECRETARIA DA INFRAESTRUTURA, 2015, n.p.).

Outro órgão relevante ao desenvolvimento do estado é a Secretaria da Educação (Seduc). Através de políticas públicas, busca garantir educação básica com equidade e foco no sucesso do aluno (SECRETARIA DA EDUCAÇÃO, 2008, n.p.), pautando-se na Constituição Estadual (2016a, p.58), para a qual a educação “é um dos agentes do desenvolvimento, visando a plena realização da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. O Secretário da Educação, ao assumir essa secretaria, responsabiliza-se por gerenciar o processo educacional em todo o estado, e isso não é simples, pois fica sob sua responsabilidade – com apoio das coordenadorias – a educação básica, a educação profissional, o desenvolvimento da escola e da aprendizagem, mantendo parcerias com os municípios, com as coordenadorias regionais e com as escolas (COSTA, 2014, p.65).

O Secretário dos Recursos Hídricos tem a tarefa de gerenciar os recursos hídricos do estado através de pesquisas e estudos, da promoção de programas e projetos, de forma harmônica com os municípios e a federação (SECRETARIA DOS RECURSOS HÍDRICO, 2017, n.p.). Nos termos do Decreto n.º 29.180, de 08 de fevereiro de 2008, “A Secretaria dos Recursos Hídricos (SRH) tem como missão promover a oferta, a gestão e a preservação dos recursos hídricos de forma participativa e descentralizada, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do estado do Ceará” (CEARÁ, 2008a, p.4).

Já na Secretaria da Justiça e Cidadania, o Secretário por ela responsável cuidará de “promover o pleno exercício da cidadania e a defesa dos direitos humanos inalienáveis da pessoa humana” (SECRETARIA DA JUSTIÇA E CIDADANIA, 2017, n.p.). Tal missão abrange uma série de ações, como:

executar a manutenção, supervisão, coordenação, controle, segurança e administração do sistema penitenciário do Ceará. Além de garantir o cumprimento das penas e zelar pelo livre exercício dos poderes constituídos.

Cabe à Sejus, ainda, executar a política estadual de preservação da ordem jurídica, da defesa, da cidadania e das garantias constitucionais. Também é de competência da Secretaria desenvolver estudos e propor medidas referentes aos direitos civis, políticos, sociais e econômicos, às liberdades públicas e à promoção da igualdade de direitos e oportunidades. Além de atuar em parceria com as instituições que defendem os direitos humanos (SECRETARIA DA JUSTIÇA E CIDADANIA, 2017, n.p.).

Da mesma forma que acontece na SSPDS, a Sejus tem encargos complexos diante dos altos índices de violência no estado, que infla o sistema carcerário e, por consequência, aumenta a demanda desta secretaria, sem menção a outras questões que lhe envolvem, como se pode notar a partir do trecho citado acima.

Em relação à Secretaria do Desenvolvimento Agrário, o Secretário indicado para assumi-la deverá se preocupar com o desenvolvimento rural sustentável, bem como da pesca e da agricultura, a partir da agricultura familiar, promovendo participação, inclusão e justiça social à população rural (SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO, 2011; CEARÁ, 2007, p.1).

A Secretaria Especial de Políticas sobre Drogas – criada pela Lei Estadual n.º 15.773, de 10 de março de 2015, que alterou a Lei Estadual n.º 13.875, de 7 de fevereiro de 2007 – é o “órgão central articulador do Sistema Estadual de Políticas sobre Drogas e da Política Pública sobre Drogas do Estado do Ceará” (SECRETARIA ESPECIAL DE POLÍTICAS SOBRE DROGAS, 2015, n.p.). Sendo as drogas uma problemática persistente no estado, o secretário nomeado para esta secretaria busca promover políticas públicas que sejam capazes, de um modo geral, de prevenir o uso indevido de drogas e prover os cuidados com os dependentes, a fim de reinseri-los na sociedade, estendendo-se essas políticas aos municípios.

À Secretaria das Cidades pertence a missão de promover ações políticas que tratem de “estruturação urbana, habitação, saneamento básico, mobilidade, trânsito e fortalecimento institucional dos municípios” (SECRETARIA DAS CIDADES, 2011, n.p.), e à Secretaria do Turismo cabe “fortalecer o Estado como destino turístico nacional e internacional, de forma sustentável, com foco na geração de emprego e renda, na inclusão social e na melhoria de vida do cearense” (SECRETARIA DO TURISMO, 2016, n.p.). Sendo o Ceará um grande destino turístico, faz-se importante haver políticas voltadas para tal fim. Com previsão constitucional, o turismo deve ser visto pelo Estado, cujo representante é o

Secretário do Turismo, como “fator de desenvolvimento econômico e social, de divulgação, de valorização e preservação do patrimônio cultural e natural” (CEARÁ, 2016a, p.62).

Além das Secretarias de Estado, há outro órgão que compõe a alta administração pública estadual: a secretaria na qual se encontra o Chefe de Gabinete do Governador, que é o “braço direito” do governador do estado, e assim sendo, tem grandes responsabilidades, posto que administra, de um modo geral, o gabinete do governo. Diante de tantas obrigações, o Secretário Chefe de Gabinete dispõe de um profissional que o auxilie na elaboração e condução de suas atividades: o Secretário Adjunto do Gabinete do Governador.

Um secretário adjunto, pela própria nomenclatura, auxilia secretários em suas atividades, conforme a necessidade laboral. Na administração superior do estado do Ceará, o Secretário Adjunto do Gabinete do Governador é a pessoa que assiste o Secretário Chefe de Gabinete.

Conforme se vê, a existência de secretários em cargos administrativos políticos é bastante numerosa. Na “linha de frente” da administração pública local, os secretários – sejam de Estado, Chefes de Gabinete ou Adjuntos –, pessoas de confiança de seus líderes, são nomeados para exercerem importantes papéis na condução da máquina pública.

Do mesmo modo, mas em locais de atuação diferentes, os Secretários Executivos graduados também são considerados pessoas de confiança de seus chefes – em órgão público ou privado – e assumem atribuições cuja responsabilidade os coloca, muitas vezes, em situações que lhes exigem conhecimento e capacidade de gestão, a ponto de ser responsável pela gerência de setores que fazem impulsionar os negócios da empresa ou atingir as metas demandadas de âmbito público.

Diante disso, o capítulo seguinte debruçar-se-á no perfil e nas atribuições dos Secretários Executivos graduados e dos Secretários do Governo do estado do Ceará mencionados neste capítulo de modo a se buscarem pontos convergentes em suas funções, a fim de se compreender o que de comum têm esses profissionais, cuja nomenclatura – secretário – já ensaia afinidades.

## 4 METODOLOGIA

A pesquisa ora proposta tem abordagem qualitativa, uma vez que “Os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural” (GODOY, 1995, p.62). De acordo com Marconi e Lakatos (2011, p.269), “A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.”.

A fim de se refletir a respeito do assunto, a forma de abordagem se baseia no método comparativo, o qual, conforme Marconi e Lakatos (2011, p.92), “realiza comparações com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências”. As autoras completam que “O método comparativo é usado tanto para comparações de grupos no presente, no passado, ou entre os existentes e os do passado, quanto entre sociedades de iguais ou de diferentes estágios de desenvolvimento” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p.92).

Do ponto de vista do objetivo, a investigação é descritiva, posto que busca a “compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado, considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados” (GODOY, 1995, p.62). “Os estudos descritivos procuram especificar as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que se submeta à análise” (DANHKE, 1989 *apud* SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2012, p.101). Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2012, p.101),

Eles medem, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado. Do ponto de vista científico, descrever é coletar dados (para os pesquisadores quantitativos, medir; para os qualitativos, coletar informações). Isto é, em um estudo descritivo seleciona-se uma série de questões e mede-se ou coleta-se informação sobre cada uma delas, para assim (vale a redundância) descrever o que se pesquisa.

O estudo em questão apresenta ainda algumas características da pesquisa explicativa: “Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Neste caso tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa” (GIL, 2014, p.28).

Por meio de leitura prévia, seletiva, crítica e interpretativa (ANDRADE, 2009, p.46), o delineamento da pesquisa pautou-se na estratégia bibliográfica, a qual “é realizada a partir de fontes secundárias” (RODRIGUES, 2006, p.89), as quais “referem-se a determinadas fontes primárias, isto é, são constituídas pela literatura originada de determinadas fontes

primárias e constituem-se em fontes das pesquisas bibliográficas” (ANDRADE, 2009, p.29).  
Dessa forma:

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007, p.122).

Tendo sido utilizados documentos como fonte de dados (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p.55), este estudo também se caracteriza como pesquisa documental. Segundo Martins e Theóphilo (2009, p.55), “a pesquisa documental emprega fontes primárias, assim considerados os materiais compilados pelo próprio autor do trabalho, que ainda não foram objeto de análise, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os propósitos da pesquisa”. De acordo com Severino (2007, p. 122-123):

No caso da pesquisa documental, tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nestes casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise.

Foram utilizados como fonte documentos oficiais, considerados arquivos públicos – nos quais estão “ordens régias, leis, ofícios, relatórios, correspondências, anuários, alvarás, etc.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.159), sendo do tipo escrito (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.161). Sendo, então, bibliográfica e documental, a técnica da pesquisa utilizou a documentação indireta como procedimento (ANDRADE, 2009, p. 125).

A princípio, buscou-se, em *sites* e em publicações primárias e secundárias, quais os secretários que atualmente assessoram o governador do Ceará (gestão 2015-2018) com base na sua estrutura organizacional (Quadro 2), no Decreto 30.801 (CEARÁ, 2012) e na Constituição do Estado do Ceará (1985), selecionando-se aqueles que trabalham diretamente com o líder do Estado. Observou-se que entre os secretários que compõem o Governo Estadual, há três tipos que lidam com atividades as quais interferem diretamente na rotina e nas decisões do Governador: os Secretários de Estado, o Secretário de Estado Chefe de Gabinete do Governador e o Secretário Adjunto do Gabinete do Governador. Diante da amplitude do território brasileiro, e de suas 27 unidades federativas, esta pesquisa se limita ao Ceará. Optou-se pelos secretários do Governo do Estado do Ceará em virtude de ser esta

esfera pública a maior gerenciadora das demandas do estado do Ceará, local em que se encontra o Curso de Secretariado Executivo, do qual parte este trabalho.

Em seguida, pesquisou-se a formação em nível superior desses secretários, a fim de se verificar se algum deles teria formação superior em Secretariado, critério exigido ao profissional de Secretariado Executivo para que este seja assim denominado. As informações colhidas foram transcritas no Quadro 3, constando, na coluna da esquerda, o cargo exercido por determinado secretário e, na coluna da direita, sua graduação.

Na sequência, em posse do Decreto 30.801 (CEARÁ, 2012), da Constituição do Estado do Ceará (1985) e da Lei de Regulamentação da Profissão de Secretário (1985), compararam-se as atribuições do Secretário Executivo (Lei 7.377, de 30 de setembro de 1985) com as atribuições de cada tipo de secretário do Governo selecionado nesta pesquisa, não sendo utilizado roteiro. Partindo-se da primeira atribuição dada ao Secretário Executivo (Inciso I, Art. 4.º, Lei 7.377), buscaram-se nesses documentos as atribuições dos Secretários de Estado que correspondem ou se assemelham a cada função atinente ao profissional de secretariado, fazendo-se comentários e análises a seu respeito, reiterados por referências de estudiosos e pesquisadores que dialogam com cada questão mencionada. Desenvolveu-se dessa mesma forma a análise de todas as atribuições.

Assim, na sequência, as atribuições do Secretário Executivo foram relacionadas às do Secretário de Estado Chefe de Gabinete do Governador, mantendo-se a mesma forma de análise: para cada atribuição do Secretário Executivo, verificaram-se as atribuições a ela correspondentes, gerando-se comentários e observações à luz de referências bibliográficas que retificassem os achados. O mesmo se deu em seguida, quando se procederam a análise e a discussão resultantes das semelhanças entre as atribuições do Secretário Executivo do Secretário Adjunto do Gabinete do Governador.

Posteriormente, apresentou-se uma síntese dos achados desta pesquisa, tecendo-se ainda breve comentário sobre o atraso em que se encontra a Lei 7.377, de 30 de setembro de 1985, ante as diversas e complexas atribuições que atualmente o Secretário Executivo executa no seu dia a dia.

Apresentados os métodos, passar-se-á, na sequência, à análise, aos resultados e aos comentários referentes aos achados desta investigação.

## **5 ATRIBUIÇÕES DO SECRETÁRIO EXECUTIVO E DOS SECRETÁRIOS DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ: RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES**

Esta investigação propôs investigar como as funções de Secretários indicados a cargos no Governo do Estado do Ceará dialogam com as atribuições dos profissionais de Secretariado Executivo, pressupondo-se que este profissional tem perfil para assessorar um administrador do Estado, analisando-se, para isso, as atribuições, conferidas por lei, dos Secretários Executivos e dos secretários que auxiliam o Governador do Ceará a administrar o estado: Secretários de Estado, Secretário de Estado Chefe de Gabinete do Governador e Secretário Adjunto do Gabinete do Governador.

Antes de tudo, afirma-se que esta pesquisa não intencionou equiparar, em grau de igualdade, os secretários de governo e os Secretários Executivos, nem mesmo dizer que algum deles é mais preparado para assumir este ou aquele posto. A análise teve apenas a intenção de mostrar que os secretários de governos e o Secretário Executivo executam tarefas de cunho semelhante, ou seja, tanto um como outro tem a capacidade, e obrigação, de executá-las, cada um dentro do seu contexto.

Na sequência, apresentar-se-ão as análises e as considerações a respeito das semelhanças e das equivalências entre as atribuições do profissional de Secretariado Executivo com as atribuições dadas aos Secretários de Estado, ao Secretário de Estado Chefe de Gabinete do Governador e ao Secretário Adjunto Chefe de Gabinete.

### **5.1 Secretários Executivos e Secretários de Estado: equivalências e diferenças**

A formação profissional, nos últimos tempos, tem sido uma exigência cada vez mais comum do mercado de trabalho, sendo difícil se pensar em emprego sem se considerar instrução profissional. Essa noção já está tão presente na sociedade atual que é difícil se imaginar a inexistência de classes, com produção coletiva, como era antigamente:

Inicialmente prevalecia o modo de produção comunal, o que hoje chamamos de "comunismo primitivo". Não havia classes. Tudo era feito em comum: os homens Produziam sua existência em comum e se educavam neste próprio processo. Lidando com a terra, lidando com a natureza, se relacionando uns com os outros, os homens se educavam e educavam as novas gerações. Na medida em que ele se fixa na terra, que então era considerada o principal meio de produção, surge a propriedade privada. A apropriação privada da terra divide os homens em classes (SAVIANI, 1994, p.148).

Aos poucos, surgiu uma nova classe composta de homens que, apropriando-se de terras, dividiu a humanidade em duas partes no que tange o trabalho e a produção: os trabalhadores (força de trabalho da terra) e os proprietários da terra (para quem trabalhavam os não proprietários). Com o passar dos anos, a relação empregado e patrão foi se desenvolvendo dentro de uma sociedade cada vez mais capitalista, baseada na propriedade privada com fins lucrativos. Os trabalhadores passaram a ser mão-de-obra em troca de salários para sobreviver em meio a uma sociedade consumista e produtora de riquezas com o acúmulo de capital.

Diante dessa realidade, a busca por qualificação profissional para fins de trabalho e emprego tem se tornado constante. Hoje as empresas buscam profissionais competentes para assumir cargos para os quais a concorrência tem sido cada vez maior, ou seja, qualidade e competência têm sido associadas no mundo do trabalho.

Manfredi (1998, p.2-3) levanta uma discussão sobre as noções de qualificação e competência construídas pela sociedade, considerando-se os campos da educação, da economia política, da sociologia do trabalho, da psicologia e da avaliação educacional. A autora afirma que nos anos de 50 e 60, economistas americanos difundiram a noção de que qualificação era sinônimo de capital humano em meio a um modo de produção industrial capitalista, argumentando-se que a instrução e o progresso do conhecimento eram essenciais para a formação de capital humano, visando sua inserção no processo de modernização. Formação de capital humano é o:

processo de formação e incremento do número de pessoas que possuem as habilidades, a educação e a experiência indispensáveis para o desenvolvimento político e econômico de um país. Criação de capital humano se assimila, desse modo, a uma inversão em benefício do homem e de seu desenvolvimento como um recurso criador e produtivo. Inclui a inversão por parte da sociedade na educação, a inversão por parte dos empregadores no adestramento e a inversão de tempo e dinheiro por parte dos indivíduos para seu próprio desenvolvimento. Tais inversões possuem elementos qualitativos e quantitativos, isto é, a formação de capital humano implica não apenas gastos de educação e adestramento em sentido estrito, mas também o cultivo de atitudes favoráveis à atividade produtiva (HARBISON, 1974, p. 153 *apud* MANFREDI, 1998, p.3).

Durante as décadas de 1960 e 1970, surgiu a noção de qualificação formal, que funcionava como um índice de medição de desenvolvimento socioeconômico, que:

[...] abrangia tanto as taxas médias de escolarização da população, como a progressiva extensão do tempo médio de permanência na escola, índices estes que haviam alcançado patamares elevados nas últimas três décadas, nos países capitalistas avançados do ocidente e nos países pertencentes ao ex-bloco, liderado pela URSS. Tais índices estatísticos – taxas médias de escolarização e duração da escolaridade – foram paulatinamente sendo utilizados como parâmetros

internacionais de avaliação e replanejamento das políticas educacionais dos países do Terceiro Mundo, por parte das agências internacionais de desenvolvimento (MANFREDI, 1998, p.4).

Com base na sociologia do trabalho, pautada na organização da produção e do trabalho, surgiu a noção de qualificação com base na “posição a ser ocupada no processo de trabalho e previamente estabelecida nas normas organizacionais da empresa” (MANFREDI, 1998, p.4), ou seja, qualificação se relacionava, conforme esse pensamento – taylorista –, ao trabalho e não para ao trabalhador, que deveria se preocupar em exercer prontamente os seus deveres. “Assim o que importa, do ponto de vista da formação para o trabalho, é garantir que os trabalhadores sejam preparados exclusivamente para desempenhar tarefas/funções específicas e operacionais” (MANFREDI, 1998, p.5).

Também dentro da sociologia do trabalho, a autora se refere a Marx e a seus contemporâneos como defensores de uma vertente que vê o trabalho como foco das concepções de qualificação e desqualificação. A qualificação do trabalho – considerada pela autora como polissêmica, uma vez que permite diversas acepções – teria dois sentidos, um negativo e outro positivo. “As análises que destacam a negatividade do processo de organização capitalista do trabalho quando realizado nas condições estabelecidas e regulamentadas pelo capital ressaltam as características de um trabalho alienado, fragmentado e desqualificante” (MANFREDI, 1998, p.6); as que realçam a positividade do trabalho o concebem como “atividade humana e social”, ou seja:

como uma forma de ação original e especificamente humana, por meio do qual o homem age sobre a natureza, transforma a ordem natural em ordem social, cria e desenvolve a estrutura e as funções de seu psiquismo, relaciona-se com outras pessoas, comunica-se, descobre, enfim, produz sua própria consciência e todo o conjunto de saberes que lhe possibilitarão viver em sociedade, transformar-se e transformá-la (MANFREDI, 1998, p.7).

Com relação à desqualificação do trabalho, considera-se que ela é própria do processo capitalista, que pensa as funções do trabalho em “rotinas calculáveis, padronizáveis, porque este trabalho deve ser executado à velocidade máxima e com o mínimo de ‘porosidade’ e porque o capital quer força de trabalho que seja barata e facilmente substituível” (MANFREDI, 1998, p.7).

À luz da psicologia, Manfredi destaca três vertentes que abordam as habilidades e competências. A primeira se concentra no desenvolvimento psicológico do homem, considerando-se seus ciclos de vida (LIMA, 1990 *apud* MANFREDI, 1998, p.12); a segunda, preocupa-se com os processos de aprendizagem humana; a terceira, com “construção de

instrumentos na aferição de capacidades e habilidades cognitivas, psicomotoras, afetivo-emocionais etc.” (MANFREDI, 1998, p.12).

No que tange a competência no âmbito da avaliação educacional, a autora lembra que até 1970 preocupava-se com a avaliação do ensino e da aprendizagem em sala de aula. Na década seguinte, a avaliação educacional passou a incluir em seu processo os currículos, os programas e os projetos em educação. Também foi nesse período que se passou às pesquisas em avaliação profissional. Manfredi destaca dois autores que se debruçaram sobre esta questão: Goldberg (1974) e Mello (1982). O primeiro entende a avaliação profissional sob o ponto de vista racional: “Portanto, avaliar competência profissional é sinônimo do processo de determinação do grau de racionalidade, ou seja, de eficácia e eficiência no desempenho de certa profissão” (GOLDBERG, 1994, p. 25 *apud* MANFREDI, 1998, p.15), sendo a eficácia aquilo que tem a ver com a relação entre o exercício profissional e o ambiente – “já que o critério último da valiosidade dos objetivos de uma dada atividade profissional é um critério de utilidade social dos produtos da referida atividade” – e a eficiência, o que se relaciona com os métodos e as técnicas para otimização dos meios e alcance de objetivos propostos (GOLDBERG, 1994, p. 25 *apud* MANFREDI, 1998, p.15).

Mello (1982), por sua vez, compreende a competência (relacionada aos profissionais de educação) como a maneira de fazer bem. De acordo com Manfredi (1998, p.15), a competência, sob o ponto de vista de Mello, “seria o domínio de técnicas e conteúdos atinentes ao seu campo profissional de atuação, expressos através da apropriação dos conhecimentos historicamente acumulados no campo das ciências e da tecnologia”.

No contexto empresarial, Deluiz (2001, p.13) afirma que as competências profissionais começaram a ser debatidas nos anos oitenta, com a crise na estrutura do capitalismo, que buscou a reestruturação no seu processo produtivo através “da constituição das formas de produção flexíveis, da inovação científico-tecnológica aplicada aos processos produtivos, e de novos modos de gerenciamento da organização do trabalho e do saber dos trabalhadores”. Nesse sentido, o autor complementa:

As novas concepções gerenciais que surgem no bojo desse processo de reestruturação empresarial estão ancoradas, assim, numa lógica de recomposição da hegemonia capitalista e das relações capital-trabalho e têm como objetivos racionalizar, otimizar e adequar a força de trabalho face às demandas do sistema produtivo (DELUIZ, 2001, p.13).

Após a década de 90, a noção de competência se ampliou em meio ao sistema capitalista e a concepção de competitividade cada vez mais forte dentro das empresas. De

acordo com a autora, as novas práticas de gestão que se tornaram modelo de competência no contexto laboral se debruçam sobre:

a valorização dos altos níveis de escolaridade nas normas de contratação; a valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado da carreira; novos critérios de avaliação que valorizam as competências relativas à mobilização do trabalhador e seu compromisso com a empresa; a instigação à formação contínua; e a desvalorização de antigos sistemas de hierarquização e classificação, ligando a carreira ao desempenho e à formação (DELUIZ, 2001, p.13).

Ou seja, o contexto, ainda capitalista, do trabalho nos dias atuais tem se concentrado na qualificação e formação do trabalhador, também sinônimos de competência. Essa realidade acompanha a área secretarial, cada vez mais exigente no que tange a formação do profissional que atuará como secretário, seja no serviço público ou no privado. Diante disso, far-se-ão algumas breves considerações sobre a relação formação-currículo, considerando-se os cargos de secretários do governo estadual e a formação acadêmica de cada secretário – a qual não é exigida para estar nesses cargos – chamando-se atenção, em contrapartida, para a exigência da graduação em Secretariado aos que assumirão tal posto nas organizações, públicas ou privadas.

## **5.2 Secretários e exigências profissionais: cargos e formações**

A profissionalização, de um modo geral, pressupõe requisitos específicos, muitas vezes exigidos por lei, como é o caso do Secretário Executivo, cuja profissão é regulamentada.

O Secretário Executivo, para exercer a profissão, precisa ser diplomado em curso superior de Secretariado, reconhecido por lei ou ter nível superior em qualquer curso, também reconhecido por lei, com comprovação do exercício efetivo das atribuições próprias do profissional de Secretariado Executivo durante, no mínimo, trinta e seis meses (BRASIL, 1996).

O primeiro curso superior brasileiro em Secretariado Executivo surgiu no início da década de 1970, na Bahia. Desde então, a área de Secretariado foi crescendo em todo o país, da mesma forma que foi se ampliando sua necessidade no mercado de trabalho. Diante dessa realidade, as disciplinas ofertadas pelos cursos superiores em Secretariado foram se adequando a essa realidade. Hoje as graduações em Secretariado Executivo, acompanhando a dinamicidade e a evolução do mercado, ofertam disciplinas que buscam suprir essa demanda.

Os currículos desses cursos são compostos por disciplinas de diversas áreas. O curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, por exemplo, tem em sua

grade curricular – atualizada em 2007 – disciplinas que contemplam conhecimentos de técnicas em secretariado, administração, língua portuguesa, sociologia, filosofia, recursos humanos, eventos, economia, inglês, estatística, direito, psicologia do trabalho, comportamento organizacional, informática, finanças, comércio exterior, gerência, entre outras (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2007). O curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal da Bahia acompanha a mesma diversidade de conhecimento: administração, técnicas secretariais, informática, espanhol, inglês, documentação, língua portuguesa, matemática, política, economia, gestão, estatística, redação, comunicação, planejamento, empreendedorismo, por exemplo (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2009). Os demais cursos superiores na área também seguem esses perfis.

Pensa-se, portanto, que a formação superior proporciona ao Secretário a construção de um currículo completo. “As concepções do currículo bem como a complexidade na formação do secretário executivo fazem refletir também sobre a complexidade de disciplinas e áreas do conhecimento que têm de capacitar este profissional a atuar no mercado de trabalho” (GERARDIN; MONTEIRO, 2011, p.68).

Ressalta-se, nesse sentido, que o Secretário Executivo adquire conhecimentos não só da área de exatas, como também de humanas, o que lhe dá possibilidade de se destacar em qualquer lugar em que venha a desempenhar suas funções, ou seja, o amplo conhecimento adquirido por esse profissional lhe dá condições de atuar, com solidez, em diversas empresas e vários setores, na iniciativa pública ou privada.

Aos Secretários de Estado, por sua vez, não há exigência de formação em área determinada para assumir uma secretaria ou um setor do Governo. Sendo cargos de confiança, a autoridade nomeia quem julgar necessário para assumi-los. No entanto, pressupõe-se que é preciso amplo conhecimento que lhes possibilite administrar locais cujas atividades refletem no bem-estar geral e por isso interferem na vida de toda a população de um lugar.

No Ceará, os principais secretários – conforme mencionado no capítulo anterior – que compõem o governo estadual na atual gestão (2015-2018) assumem órgãos superiores cujo gerenciamento requer conhecimentos substanciais. A formação superior é uma condição básica (PIRES, 2013) para que essas autoridades tenham condições de ocupar esses cargos. O Quadro 3 mostra o levantamento das formações dos secretários estaduais que fazem parte do objeto dessa investigação.

**Quadro 3 – Cargos e áreas de formação dos Secretários de Estado do Ceará (2015/2018)<sup>14</sup>**

CARGO	ÁREA DE FORMAÇÃO
Secretaria da Saúde (Sesa)	Física
Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior (Secitece)	Técnico em Eletrotécnica
Secretaria da Fazenda (Sefaz)	Economia
Secretaria da Cultura (Secult)	Ciências Contábeis (2015)
	História (2016-2017)
Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social (SSPDS)	Não consta.
Secretaria da Agricultura, Pesca e Aquicultura (SEAPA)	Ciências Políticas
Secretaria do Desenvolvimento Econômico (SDE)	Direito e Administração de Empresas
Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social (STDS)	Administração Pública e de Empresas
Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag)	Engenharia Aeronáutica
Secretaria do Esporte (Sesporte)	Administração de Empresas (2015-2016)
	Economia (2016-2017)
Secretaria do Meio Ambiente (Sema)	Pedagogia
Secretaria da Infraestrutura (Seinfra)	Engenharia Civil
Secretaria da Educação (Seduc)	Pedagogia (2015)
	Engenharia Civil (2016/2017)
Secretaria dos Recursos Hídricos (SRH)	Engenharia Civil
Secretaria da Justiça e Cidadania (Sejus)	Direito
Secretaria do Desenvolvimento Agrário (SDA)	Geologia
Secretaria Especial de Políticas sobre Drogas (SPD)	Direito
Secretaria das Cidades (Scidades)	Direito (2015-2016)
	Engenheiro Civil (2016-2017)
Secretaria do Turismo (Setur)	Economia
	Administração
	Ciências Sociais
Secretaria de Relações Institucionais	Agronomia

**Fonte das informações: Anuário do Ceará, 2015-2016, 2016-2017, [www.ce.gov.br](http://www.ce.gov.br).**

Vê-se que nenhum dos Secretários de Estado que compõem (ou compuseram) a atual gestão (2015-2018) do Governo do Estado do Ceará têm graduação em Secretariado Executivo. A área de formação que mais se aproximaria desta seria a Administração, com apenas quatro formações registradas na tabela. O Secretário Executivo, graduado, por sua vez, adquire conhecimento de quase todas essas áreas quando de sua formação: Economia, Contábeis, Política, Direito, Administração, Economia, Sociologia.

Dentro desse contexto, cabe chamar atenção para o fato de não se querer, nesta pesquisa, questionar se um agrônomo, por exemplo, tem condições de gerir uma Secretaria de Relações Institucionais, mesmo porque a presente investigação não examina se as formações dos Secretários dialogam com a temática da pasta que assumem, tão pouco considera as experiências que tiveram em cargos de direção. O interesse em verificar a graduação dos

<sup>14</sup> Algumas secretarias sofreram mudanças de gestão, tendo assumido mais de uma pessoa no período aqui considerado. Por isso, na coluna *Formação*, algumas linhas foram divididas em duas partes, indicando-se, na primeira linha, a formação do gestor que primeiro assumiu aquela Secretaria e na segunda, a formação do secretário que assumiu depois.

Secretários de Estado é, a princípio, o de perceber se a sua formação se relaciona, de algum modo, com o termo *secretário* uma vez que para ser Secretário Executivo, o curso de graduação na área é indispensável. Ou seja, a nomenclatura – Secretário – foi, a princípio, uma das questões chave deste trabalho.

Ainda nesse contexto, é preciso também dizer que se entende que há diferença entre o profissional de Secretariado Executivo e o cargo de Secretário de Estado, por aquele exercer uma profissão (com formação) e este por estar num cargo. Tem uma profissão a pessoa que obteve instrução e qualificação para exercê-la. Por exemplo: economista é a profissão de alguém que cursou a faculdade de economia; cargo diz respeito à posição que alguém ocupa dentro de uma empresa. Assim, o cargo de diretor de uma empresa pode ser ocupado por alguém formado em Ciências Contábeis, ou seja, o profissional contador pode exercer o cargo de diretor.

O Governo do Estado do Ceará, além dos Secretários de Estado, nomeia outros secretários para integrar a sua administração: o Secretário Chefe do Gabinete do Governador e os Secretários Adjuntos. De acordo com pesquisas realizadas nos sites do Governo do Estado, observou-se que as Secretarias de Estado também possuem, cada uma delas, um Secretário Executivo e um Secretário Adjunto. No entanto, em relação ao Secretário Executivo, a Lei n.º 30.801, de 10/01/2012, refere-se apenas ao Secretário Executivo da Secretaria Executiva (SEXEC), ligada às atividades do Gabinete do Governador.

Da mesma forma que ocorre com os Secretários de Estado, os Secretários da Direção Superior (Secretário de Estado Chefe do Gabinete do Governador e Secretário Adjunto do Gabinete do Governador) são indicados para compor esses cargos sem a necessidade de formação específica, visto que são considerados cargos de confiança, conforme exposto em capítulo anterior. No entanto, também se espera que haja a devida preparação instrucional de modo a se alcançarem resultados satisfatórios no exercício de suas funções. O Secretário de Estado Chefe do Gabinete do Governador, da atual gestão, tem curso superior em Ciências Sociais e o Secretário Adjunto do Gabinete do Governador é formado em Administração de Empresas.

Igualmente repetiu-se a situação de não haver formação em Secretariado entre os Secretários da Direção Superior e o da Gerência Superior. A graduação em Administração também apareceu entre os três como área mais aproximada do Secretariado.

Apesar de seus cargos serem de secretários, observa-se que a graduação desses gestores, a princípio, não lhes dá os conhecimentos essenciais que têm os Secretários Executivos cuja formação é direcionada para isso, e devido ao caráter eclético da sua grade

curricular, o graduado em Secretariado é capaz de atuar em qualquer área, seja ela administrativa – a mais comum – ou não, executando com excelência suas atribuições.

### **5.3 Secretários Executivos e Secretários de Estado: atribuições e características**

Em análise das atribuições, conferidas por lei, da profissão de Secretário Executivo e dos cargos de Secretários de Estado, busca-se o que há de comum entre suas obrigações enquanto secretários, isto é, não são consideradas neste trabalho as atribuições que dizem respeito à temática de cada pasta do governo. Portanto, qualquer atividade de um Secretário de Estado que estiver diretamente relacionada à temática da pasta que ele assume, não será destacada nesta investigação, ou seja, as obrigações do Secretário de Educação que estão relacionadas à educação não interessam nesta análise. Desse modo, o trabalho se concentra apenas no que tange os secretários na qualidade de secretários.

As atribuições do Secretário Executivo são dadas pela Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985, que regulamenta a profissão, no Art. 4.º; as competências dos Secretários de Estado são trazidas pela Constituição Estadual, Art. 93. O caput de ambos os artigos anuncia as atribuições: “Art.4.º. São atribuições do Secretário Executivo” (BRASIL, 1985); “Art. 93. Compete aos Secretários de Estado, além das atribuições que lhes sejam conferidas por lei (CEARÁ, 2016a, p.35)”.

As convergências entre as atribuições iniciam já no primeiro inciso de cada regulamento. O inciso I do Art. 4º da Lei n.º 7.377 afirma ser atribuição do Secretário Executivo: “I - planejamento, organização e direção de serviços de secretaria”; o Inciso I do Art.93 da Constituição do Estado do Ceará diz ser atribuição dos Secretários de Estado: “I – orientar, coordenar, dirigir e fazer executar os serviços correlacionados à respectiva área funcional”.

Os incisos mencionados tratam de tarefas ligadas à gestão e ao direcionamento de atividades. Nesse contexto, Carvalho (1998 *apud* BORTOLOTTI; WILLERS, 2005, p.46) afirma que:

atualmente, o secretário executivo é um assessor executivo e administrador de informações que assessoria a direção/chefia a processar e organizar informações. Possui prática nas rotinas de escritório, habilidade para assumir responsabilidades sem supervisão direta, iniciativa e autonomia para tomar decisões e solucionar problemas.

Em ambos os casos, é tarefa do secretário conduzir o funcionamento do seu local de trabalho, e isso significa “fazer acontecer” todo o trabalho que gira em torno do seu setor, o

que inclui conhecer e dominar os objetivos da organização, ou do órgão, e isso não lhes impede de participar do planejamento estratégico, já que o secretário, pela natureza de sua função – pessoa de confiança, conhecedora de todos os procedimentos que passam pela instituição – e pelo amplo conhecimento que deve ter, é também um gestor. Bortolotto e Willers (2005, p.47) consideram que:

O mercado tem exigido profissionais de formação acadêmica específica e direcionada à área de atuação em Secretariado Executivo, que devem ser aptos a atuarem como:

[...]

b) Gestor – veicular a prática do exercício de atribuições e responsabilidades, das funções de Secretariado Executivo, exercendo as funções gerenciais como: capacidade de planejar, organizar, implantar e gerir programas de desenvolvimento;

Quando o inciso I da Lei de regulamentação da profissão de secretário afirma “planejamento, organização e direção”, pode-se compreender que o Secretário Executivo é capaz de delinear o trabalho em si, incluindo-se o modo como ele deve ser executado e por quem será realizado, fazendo o acompanhamento das atividades e orientando os procedimentos. Segue também essa ideia o Secretário de Estado quando lhe são atribuídos os seguintes deveres: “orientar, coordenar, dirigir e fazer executar os serviços”, ou seja, é responsabilidade deste gestor participar do andamento de todas as atividades que competem à secretaria pela qual se encontra responsável, e esse acompanhamento deve ser global, quer dizer, ele deve instruir o seu pessoal sobre o que fazer, como fazer, acompanhar o seguimento dos processos e dos procedimentos, desde sua elaboração até a execução. Essas são atividades de pessoas empreendedoras, característica que compõe o perfil do Secretário Executivo:

Profissionais com espírito empreendedor, que reconheçam e saibam desempenhar suas funções de assessores, com amplo conhecimento em marketing, negociações, projetos, gerenciamento de informações, funções gerenciais como planejamento, organização, controle e direção, gestão secretarial e com capacidade de desenvolver uma boa comunicação, compreendem o perfil exigido pelo atual profissional de secretariado executivo (LIMA; CANTAROTTI, 2010, p. 120).

Outros incisos constantes nessas leis permitem se fazerem relações entre as atribuições dos Secretários de Estado e do Secretário Executivo. No Inciso II do Artigo 4.º da Lei n.º 7.377 consta que é tarefa deste profissional prestar: “assistência e assessoramento direto a executivos” (BRASIL, 1985, n.p.), do que se pode entender que o Secretário graduado é aquele que deve estar junto ao seu chefe, sendo o suporte na resolução ou execução de qualquer questão relacionada à instituição. Isso permite a afirmação de que o Secretário Executivo é um profissional que precisa estar pronto para lidar com qualquer tipo

de assunto – seja ele técnico, intelectual, comportamental, ou de qualquer natureza –, e sua formação multidisciplinar lhe permite ter posse desse perfil.

Nessa mesma linha, citam-se os Incisos II e VII do Artigo 93 da Constituição Estadual: “II – referendar os atos e decretos assinados pelo Governador”; “VII – praticar atos decorrentes de delegação do Governador”; “V – comparecer à Assembleia Legislativa ou perante as suas comissões para esclarecimentos, por sua direta solicitação ou quando regularmente convocados” (CEARÁ, 2016a, p.35). Observa-se que tais trechos também se referem ao compromisso de o Secretário de Estado estar junto de seu líder, dado que endossar decisões tomadas pelo chefe é um modo de lhe prestar assessoria, de lhe dar apoio quando da tomada de decisão. Do mesmo modo há assistência por parte do Secretário de Estado ao seu gestor quando ele executa as ações engendradas pelo governador do Estado ou quando atende a solicitações feitas pela Assembleia Legislativa do Ceará.

A condução de informações no ambiente de trabalho também pode ser considerada uma tarefa comum ao Secretário Executivo e aos Secretários de Estado, cada um dentro do seu contexto. A lei de regulamentação da profissão de secretário afirma, em seu Art. 4.º, Inciso III, que cabe ao Secretário Executivo a “coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas”. A lida com informações, para o profissional de Secretariado, é imprescindível; ele cuida da comunicação, seja com clientes externos ou internos ao ambiente laboral.

O Secretário Executivo é, portanto, um gestor de informações. Cuidadoso e atento às demandas do seu trabalho, o Secretário filtra as mensagens de modo a passar adiante apenas aquilo que seja útil ao desenvolvimento local. Além de selecionar o que deve ou não ser dito, ele se preocupa também com a forma de passar a mensagem. A depender do teor, a informação deve ser repassada com a destreza de quem sabe o impacto que a mensagem causará no destinatário. Há setores cujas demandas deixam seu pessoal mais tenso, pela própria natureza do trabalho, o que requer discernimento sobre quando e como passar a informação. É preciso, então, que seja feita uma gestão da informação.

A gestão da informação é um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo (VALENTIM, 2004, n.p.).

Além disso, há o aspecto comportamental das pessoas com quem o Secretário Executivo tem que lidar dentro da organização em que está inserido. Por isso, também se faz necessário prudência para entender o temperamento de cada funcionário e transferir a

mensagem da melhor forma, em prol do bom desenvolvimento do órgão (ou da empresa). De acordo com Restreppo (1995 *apud* BÍSCOLI; LOTTE, 2006, p.163):

[...] na concepção de Restreppo (1995), e também de Bíscoli (2003), as necessidades, os valores e interesses individuais devem ser considerados no processo perceptivo, e entendidas como condições básicas no processo de comunicação. Portanto, a impressão que o receptor da comunicação tem do comunicador, o papel que o indivíduo desempenha na organização, o fenômeno da “esteriotipização”, as diferenças de “status” são alguns dos fatores que favorecem ou dificultam a comunicação.

Em relação aos Secretários de Estado, a lida com informação é proposta pelo Inciso VI do Art.93 da Constituição do Estado, a saber: “prestar informações que lhes sejam solicitadas pelo Legislativo no prazo de trinta dias, implicando o não atendimento ou a prestação de informações falsas em crime de responsabilidade” (CEARÁ, 2016a, p.35). Os poderes Executivo e Legislativo trabalham em função do bem comum da coletividade, aquele realizando os projetos que visam tornar a sociedade melhor e este criando normas para manter as relações sociais organizadas. Os Secretários de Estado fazem parte desse processo; são auxiliares do governador, o qual lhes confiou setores importantes para o desenvolvimento do estado. A prestação de informações entre eles, portanto, é de extrema importância para que haja sintonia quando dos planejamentos, do seu desenvolvimento e da sua execução.

Considera-se que o Inciso VI desta Lei se refere à informação oficialmente solicitada pela Assembleia Legislativa do Ceará<sup>15</sup> que muitas vezes depende dessas respostas para que possa dar andamento a projetos, realizar discussões e debates ou tomar decisões importantes no âmbito legislativo. Além dessa obrigação dada pela redação desse Artigo, acredita-se que a informação rotineira entre os Secretários de Estado e o Governador também seja significativa para que consigam afinar seus objetivos e suas ações, afinal as secretarias estaduais não são apenas partes do governo; elas são o governo.

Dentro do contexto da comunicação, o Inciso VII da Lei nº 7.377 dá outro encargo ao Secretário Executivo: o de realizar “versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa” (BRASIL, 1985). Diante disso, nota-se a importância que tem este profissional no processo de comunicação dentro do seu local de trabalho, pois uma informação bem gerenciada é benéfica para todo o ambiente, evitando-se ruídos que comumente interferem, de forma negativa, nas relações pessoais e trabalhistas. Em relação aos Secretários de Estado, a comunicação em língua estrangeira não lhe atribuída na

---

<sup>15</sup> A Constituição do Estado do Ceará afirma, no §1.º, Art.3.º, que “O Poder Legislativo é exercido pela Assembleia Legislativa”.

lei. Pressupõe-se que, diante da própria natureza do cargo, tal dever fique a cargo de outra pessoa ou de outro setor<sup>16</sup>.

Portanto, fornecer informações é uma ação que faz parte da rotina de qualquer secretário, seja ele funcionário de uma organização empresarial ou de um órgão público. O secretário, sendo mediador em qualquer esfera, é também um gerenciador da comunicação, diária ou oficial. Dessa forma, observa-se que a atribuição “informar” não poderia deixar de constar nas normas que regem suas atividades.

No entanto, a Constituição Estadual do Ceará e a Lei de Regulamentação da Profissão Secretário, ao listarem os deveres de ambos os assessores, trazem afazeres que não se ajustam entre si diretamente, embora caibam a um ou a outro assessor. Além dos incisos que já foram citados e comentados aqui, constam, ainda, na Constituição do Ceará como atribuições dos Secretários de Estado: “III – expedir atos e instruções para fiel execução da Constituição, das leis e regulamentos; IV – fazer, anualmente, a estimativa orçamentária de sua Secretaria e apresentar relatório de sua gestão” (CEARÁ, 2016a, p.35).

Vê-se que essas funções são específicas, direcionadas a alguém que lida com questões governamentais, sendo-lhe necessário conhecer bem as leis para que as deliberações emitidas pelo administrador público estejam ajustadas às regras do país.

Conhecer as leis, a princípio, é possível a qualquer cidadão, não sendo preciso formação específica para isso, mesmo porque se assim fosse, a todo Secretário de Estado seria exigida formação em Direito, o que não ocorre, conforme visto em tópico anterior e na própria legislação. Nesse contexto, menciona-se a formação do Secretário Executivo, à qual se somam disciplinas de Direito e legislação, ampliando sua capacidade de também assumir responsabilidades que tenham como base o conhecimento das leis. Na mesma linha estão as disciplinas ligadas à área orçamentária e à gestão, componentes do currículo universitário do estudante de Secretariado, dando-lhe também condições de compreender e executar ações relacionadas a esses temas.

O Secretário de Estado, por sua vez, também deve entender de orçamento para cumprir suas atribuições, embora ele tenha acesso a uma equipe de trabalho específica para auxiliá-lo nesses quesitos. Em relação à gestão, pensa-se que esse conhecimento lhe é indispensável, pois, mesmo que seus assistentes possam ser especialistas em gestão, há decisões que dependerão exclusivamente do gestor maior, pois os assessores apoiam, mas é o

---

<sup>16</sup> A informação sobre a comunicação em língua estrangeira dentro das Secretarias Estaduais não foi encontrada nos sites do Governo, nem em impressos.

titular da pasta que, após fazer suas análises (que necessitam conhecimento sobre o assunto), dá o parecer final.

Em relação às responsabilidades dadas ao Secretário Executivo que não foram identificadas nas atribuições distribuídas aos Secretários de Estado, têm-se os seguintes incisos:

- V - interpretação e sintetização de textos e documentos;
- VI - taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explicações, inclusive em idioma estrangeiro;
- VIII - registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas;
- IX - orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia;
- X - conhecimentos protocolares (BRASIL, 1985).

Percebe-se que a natureza das tarefas constantes nesses incisos tem predominância técnica, a qual também necessita de conhecimento para que o desempenho delas seja eficiente. Ademais, há atividades técnicas que estão associadas a conhecimentos de cunho intelectual, como a interpretação de textos, as quais requerem, além de procedimentos protocolares e regras, raciocínio e inteligência.

Sobre essas atividades fazerem parte da rotina dos Secretários de Estado, acredita-se que eles, por serem os gestores dirigentes de suas Secretarias, têm assessores que cuidam dessa parte, restando-lhes ações mais ligadas à execução de procedimentos e à tomada de decisão do que aquelas relacionadas ao apoio operacional. Isso não significa que as atividades técnicas não sejam importantes, mas diante das atribuições de um Secretário de Estado, elas parecem ter menos relevância, pois as atividades fim são o seu foco, cabendo as atividades de apoio a outros assessores.

Observando-se, então, as atribuições, mediante leis específicas, dos Secretários Executivos e dos Secretários de Estado, é possível afirmar que a convergência entre suas atividades é bastante pertinente, visto que, na condição de secretários, exercem papéis que são inerentes a um assessor dessa natureza, posto que é o Secretário – Executivo ou de Estado – que melhor conhece o que significa assessorar um executivo, seja o dirigente um empresário ou um governador.

Além das semelhanças entre os deveres que cabem aos Secretários Executivos e aos Secretários de Estado, é possível perceber afinidades entre as atividades dos profissionais de Secretariado Executivo e as do Secretário de Estado Chefe do Gabinete do Governador, como será visto a seguir.

#### **5.4 Secretários Executivos e Secretário Chefe do Gabinete do Governador: deveres e perfis**

O Chefe do Gabinete do Governador é também considerado um Secretário de Estado por ter a mesma importância dos Secretários que assumem as pastas temáticas que compõem a administração pública superior. É como se o Gabinete do Governador fosse uma Secretaria de Estado, mesmo porque dali partem as ações do Governo, tanto as que são tomadas no gabinete, como aquelas que vêm das Secretarias de Estado. Seguindo esse raciocínio, talvez o Gabinete do Governador seja um dos órgãos mais relevantes da administração superior, justificando-se a necessidade de um Secretário de Estado à sua frente.

O Secretário Chefe de Gabinete é, em diversos casos, um tomador de decisões mediante o poder que o Decreto n.º 30.801, de 10 de janeiro de 2012 (CEARÁ, 2012) lhe confere. Aquele que, dentro de um governo, é responsável por relações governamentais, por indicar pessoas para assumirem cargos de alto escalão governamental, por acompanhar os trabalhos dos demais secretários do governo, por coordenar a organização interna do gabinete, por cuidar de processos – para citar apenas alguns itens –, sem dúvidas, é uma pessoa de extrema confiança do governo para que, além de realizar as suas complexas atividades, mantenha os interesses da chefia estadual em suas ações e decisões administrativas e políticas.

O Artigo 12, Capítulo I, Título IV (Da Direção Superior) do Decreto n.º 30.801 (CEARÁ, 2012) afirma, inicialmente, que atribuições previstas no Art.93 da Constituição do Estado do Ceará para os Secretários de Estado devem ser cumpridas pelo Secretário de Estado Chefe do Gabinete do Governador. Essa extensão de atribuições dos Secretários de Estado ao Chefe de Gabinete do Governo colabora com o que foi apontado há pouco quando se disse que o Gabinete do Governador realiza ações de cunho tão importante quanto às praticadas pelas Secretarias de Estado, justificando-se, então, o fato de o Chefe de Gabinete ser também chamado Secretário de Estado. Desse modo, sendo Secretário de Estado, ao Chefe de Gabinete cabem as mesmas atribuições dadas aos demais Secretários de Estado. Considerando-se que tais atribuições já foram comentadas no tópico anterior, serão apreciadas neste momento as atribuições previstas especificamente ao Secretário de Estado enquanto Chefe de Gabinete.

O Decreto n.º 30.801, de 10 de janeiro de 2012, que *Dispõe sobre a denominação dos cargos de direção e assessoramento superior e aprova o Regulamento do Gabinete do Governador (GABGOV)*, traz, no Título IV, Capítulo I, Art.12, as atribuições básicas do Chefe de Gabinete do Governo. O inciso I trata do aspecto administrativo do local, pois o

Chefe de Gabinete deve “promover a administração geral do Gabinete do Governador, em estreita observância às disposições normativas da Administração Pública Estadual” (CEARÁ, 2012). Administrar, de acordo com o dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (2010, p.57), pode ensejar alguns significados, como:

1. Gerir (negócios públicos ou particulares). 2. Reger com autoridade suprema; governar; dirigir [...]. 3. Dirigir qualquer instituição [...]. 6. Manter sob controle um grupo, uma situação, etc. a fim de obter o melhor resultado [...]. Int. Gerir negócios públicos ou particulares; exercer função de administrador.

É muito comum relacionar a administração ao sentido de gestão empresarial. Os cursos superiores em Administração no Brasil, por exemplo, geralmente são voltados para a atuação em estabelecimentos particulares e a atuação dos profissionais graduados nesses cursos é dotada de responsabilidades que, pela própria exigência da profissão, cabem a eles. No entanto, algumas atividades da área de administração também são efetuadas por indivíduos que “administram” setores, pessoas ou processos de uma forma mais abrangente, o que não lhe torna um administrador profissional, mas no mínimo um gestor de algo específico, uma espécie de “subgestor”. Nesse sentido, administrar se relaciona com atividades que demandam controle, direção, planejamento, organização, e não são apenas as empresas, em sua totalidade, que precisam ser conduzidas sob tais funções, mas também as unidades menores que estão na administração, como os seus setores, ou mesmo seus planos e processos.

Seguindo essa noção, é razoável afirmar que ao ser atribuída a administração geral do Gabinete do governo ao Secretário de Estado do Gabinete do Governador, não se está querendo dizer, mediante tal responsabilidade, que um administrador profissional deva ser nomeado para esse cargo, mesmo porque os cargos de confiança do Governo são de livre nomeação, não havendo exigibilidade de formação em Administração. O atual Chefe do Gabinete, por exemplo, tem curso superior em Sociologia. Assim, na condição de assessor do governador, ele exerce atividades relacionadas à gestão do Gabinete que, em outras palavras, significa administrá-lo, mantê-lo sob controle, através da direção de várias atividades públicas estaduais que envolvam o chefe do Estado. Fazendo-se uma relação entre a empresa privada e o serviço público, é como se o Governador fosse o empresário administrador do Estado e o Chefe de Gabinete fosse o seu “braço direito”, o seu secretário, que sendo conhecedor das demandas atinentes ao seu superior, administra-as de modo a auxiliá-lo para um melhor resultado na gestão estadual.

Função semelhante exerce o profissional de Secretariado, prevista pelo no Inciso I do Art.4º da Lei de Regulamentação da profissão, a saber: “planejamento, organização e direção de serviços de secretaria”. O Secretário Executivo, assim como o Chefe de Gabinete do Governador, em seu contexto, é o assessor direto e de confiança do executivo, sendo sua a responsabilidade de fazer a gestão das demandas direcionadas à chefia da empresa.

Dessa forma, o Secretário Executivo administra – não como profissional da administração, que faz a gestão da empresa como um todo, mas como dirigente de atividades que estão relacionadas à gestão do seu chefe e, por conseguinte, da empresa – a rotina do seu chefe, cujos encargos passam pela secretaria, pois é a partir disso que este profissional planeja, organiza e dirige funções que estão dentro do processo de administração.

o secretário executivo e o administrador, em suas rotinas diárias, têm colocado em prática competências afins, o que se deve a aspectos comportamentais ou habilidades pessoais que ambos têm em comum. Além disso, algumas atividades são de competência de ambos. Da mesma forma, em suas atividades um tem a competência que complementa a do outro. É interessante observar que elas tendem a tornar o trabalho mais produtivo e o alcance dos objetivos e metas propostos mais ágil (CORDEIRO; GIOTTO, 2009, p.25-26).

Além disso, cabem ao Secretário Executivo diversas outras ações que subsistem a partir de processos gerenciais. Assim, cumpre também ao profissional de Secretariado Executivo:

Diagnosticar situações e buscar a capacidade de organização; a habilidade em lidar com modelos de gestão inovadora; gerenciar projetos e referenciar o estudo de viabilidade para sua execução; atuar em todas as áreas concernentes à profissão, tanto na organização, no planejamento, na administração, no assessoramento e na consultoria e nos vários níveis das empresas públicas e privadas (CARVALHO; GRISSON, 2002, p.453).

Outra função bastante ampla atribuída ao Secretário Executivo na Lei n.º 7.377 está no Inciso VII do Artigo 4º, qual seja: “registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas” (BRASIL, 1985). A palavra “expediente” se relaciona com a “rotina diária” (FERREIRA, 2010, p.900) no ambiente de trabalho. Durante um expediente, as atividades podem ser as mais variadas possíveis, a depender de muitos fatores como o ramo da empresa, a rotina do dono da organização, a frequência de visitas externas, a quantidade de setores, a natureza desses setores, entre outras. Realizar o registro e a distribuição do expediente, então, envolve a delegação de tarefas, a verificação de procedimentos e decisões diversas que deem andamento ao dia a dia laboral da instituição.

Essa amplitude constante na atribuição posta pelo Inciso VII do Artigo 4º da Lei de Regulamentação da Profissão de Secretário permite que seja feita a associação com

diversas atividades inerentes ao Secretário de Estado Chefe do Gabinete do Governador. Desta feita, destacam-se as atribuições deste Secretário, presentes no Artigo 12, Capítulo I, Título IV do Decreto n.º 30.801 (CEARÁ, 2012):

- IV. despachar com o Governador;
- VII. delegar atribuições aos Secretários Adjunto e Executivo;
- X. decidir, em despacho motivado e conclusivo, sobre assuntos de sua competência;
- XIX. programar, aprovar e acompanhar a agenda do Governador;
- XXX. delegar atribuições aos dirigentes das unidades orgânicas do Gabinete do Governador;

Pondera-se que essas atividades, trazidas pelos incisos acima destacados, configurem-se como ações que acontecem habitualmente dentro de uma secretaria. Deliberar as demandas do Gabinete com o Governador, por exemplo, é naturalmente uma atividade de rotina, mesmo porque o andamento de muitos procedimentos depende disso para que consigam prosseguir, sobretudo dentro da administração pública estadual, cujo interesse não é governamental, mas social. Da mesma forma se dá com a delegação de tarefas, com a tomada de decisão e com o acompanhamento e a gestão da agenda do executivo.

Essas mesmas tarefas fazem parte da rotina do secretário executivo, considerando-se, por certo, o seu ambiente de trabalho e o tipo de empresa ou organização em que atua. Não se imagina, por exemplo, um profissional de Secretariado Executivo sem fazer o gerenciamento da agenda do seu chefe, muito menos que não delegue aos outros setores as tarefas solicitadas pelo dirigente da empresa. Dar prosseguimento ao expediente é um fundamental apoio ao chefe e, por conseguinte, ao progresso empresarial, ou governamental. Esse suporte dado ao chefe pelo secretário chama-se assessoria.

Prestar “assistência e assessoramento direto a executivos” (BRASIL, 1985) é mais uma função atribuída ao secretário executivo, e isso compreende apoio total ao líder e contato direto com ele. Assistência significa “proteção, amparo” (HOUAISS, 2015, p.95); “Ato ou efeito de assistir [...]. Proteção, amparo, arrimo” (FERREIRA, 2010, p.225). Desse modo, pode-se argumentar que prestar assistência ao executivo envolve atividades de qualquer natureza empresarial, em diversas situações, de várias formas, pois assistir alinha-se a apoiar, e qualquer trabalho que auxilie o líder da empresa – desde a menos importante à mais complexa – é forma de assessoria. É por isso que o Secretário Executivo, na condição de assessor, é considerado um profissional capacitado para assistir qualquer tipo de gestor, em qualquer ramo empresarial. Conhecedor de diversas áreas, o profissional de Secretariado é preparado para assessorar o executivo, seja qual for a situação.

Nesse sentido, também se pode dizer que o Secretário de Estado Chefe de Gabinete é um assessor do seu líder, o governador. As atribuições III e XX, constantes no Decreto n.º 30.801 (CEARÁ, 2012) trazem o termo “assessorar” para indicar funções do Chefe de Gabinete: “III. assessorar o Governador e colaborar com outros Secretários de Estado em assuntos de competência do Gabinete do Governador”; “XX. assessorar o Governador na elaboração de mensagens a serem encaminhadas à Assembleia Legislativa”. Nota-se, portanto, que, da mesma forma que o Secretário Executivo tem o papel de assessorar o seu chefe, o Chefe de Gabinete do Estado tem o mesmo dever: prestar assistência ao governador (bastante claro no início do inciso terceiro, citado há pouco).

Como o ato de assessorar envolve diversas demandas, de ampla natureza, cabem ainda ao Chefe de Gabinete outros tipos de assessoria, que vão além da elaboração de mensagens legislativas – conforme consta no inciso XX, indicado logo acima. Outras atribuições trazidas pelo Decreto que trata da denominação dos cargos de assessoramento do Gabinete do Governador do Estado podem ser analisadas como atividades relacionadas à assessoria. Na condição de assessor, o Chefe de Gabinete é um representante do Governador, tendo de participar de reuniões e encontros, principalmente quando o chefe do Estado não pode comparecer a eles. Os incisos V e VIII do Decreto N.º 30.801 (CEARÁ, 2012) indicam que atividades desse tipo fazem parte do dia a dia deste assessor: “V. participar das reuniões do Secretariado com Órgãos Colegiados Superiores quando convocado”; “VIII. atender às solicitações e convocações da Assembleia Legislativa”.

Um assessor também tem a incumbência de planejar, organizar e acompanhar as obrigações que devem ser cumpridas pelo seu superior. Sendo o maior conhecedor da rotina da chefia, o assessor programa as atividades do seu dirigente. Essa é uma tarefa bastante executada pelos secretários executivos, os quais muitas vezes elaboram verdadeiros roteiros com os afazeres de seu gestor, elencando os mais e os menos relevantes, estando atentos aos melhores dias e horários para que não haja imprevistos.

O Secretário de Estado Chefe de Gabinete assume papéis semelhantes, considerando-se, sem dúvidas, o seu contexto específico. Nesse sentido, o Inciso XII do Decreto 30.801 (CEARÁ, 2012) considera sua a atribuição de “aprovar a programação a ser executada pelo Gabinete do Governador, a proposta orçamentária anual, relatórios de prestação de contas, de auditorias e as alterações e ajustes que se fizerem necessários”.

Vê-se que o orçamento anual e os relatórios citados pelo inciso XII são elementos bastante específicos, próprios da rotina do Chefe de Gabinete de Estado. No entanto, a ação de aprovar uma programação pressupõe – assim como ocorre com os profissionais de

Secretariado – um conhecimento significativo da rotina da autoridade. Se assim não fosse, correr-se-ia o risco de haver falhas e contratempos. Há eventos e compromissos de que apenas o assessor direto tem conhecimento. Um transtorno na programação é capaz de colocar, por exemplo, uma importante negociação a perder. Além disso, faz-se oportuno aludir que os orçamentos e relatórios do Governo normalmente têm prazos para serem apresentados, por isso sua discussão, elaboração e aprovação devem ser cuidadosas, e o Chefe de Gabinete deve ficar atento a essas questões.

Sobre o último inciso citado, reporta-se ainda à necessidade de o Secretário Chefe do Gabinete do governo conhecer sobre os assuntos que permeiam o orçamento, a prestação de contas e as auditorias governamentais. São temáticas bastante específicas, que exigem conhecimentos também especiais, mas ter noções de contabilidade e finanças pensa-se ser indispensável para absorver tais responsabilidades. Contabilidade, finanças, economia fazem parte da formação do profissional de Secretariado. Dessa forma, como já mencionado, o Secretário Executivo tem plena capacidade de assessorar atividades que envolvam tais conhecimentos.

O apoio que um secretário oferece ao chefe abrevia as demandas pelas quais responde um gestor. Ratifica-se, então, a ideia de que esse suporte não se refere apenas às ações voltadas para o assessoramento direto ao administrador (no sentido de estar ali, ao lado da chefia, presencialmente prestando auxílio). Por esse ângulo, destacam-se – do Decreto n.º 30.801 (CEARÁ, 2012) – outras atribuições dadas ao Chefe de Gabinete do Governador que podem ser associadas ao assessoramento: “VI. fazer indicação ao Governador do Estado para o provimento de cargos de Direção e Assessoramento, atribuir gratificações e adicionais, na forma prevista em Lei, dar posse aos servidores e inaugurar o processo disciplinar no âmbito do Gabinete do Governador”.

Acredita-se que o fato de o Chefe de Gabinete ser responsabilizado por indicações a cargos, pela atribuição de gratificações, pela posse de servidores e pela abertura de processos disciplinares, por exemplo, já minimiza responsabilidades que seriam atribuídas ao próprio gestor se não existisse um assessor de confiança e qualificado para deliberar sobre assuntos variados, complexos e específicos. Nessa perspectiva, fazem parte da assessoria exercida pelo Secretário Chefe do Gabinete do Estado: a) avaliação de decisões: “IX. apreciar, em grau de recurso hierárquico, quaisquer decisões no âmbito do Gabinete do Governador, ouvindo sempre a autoridade cuja decisão ensejou o recurso, respeitados os limites legais”; b) apresentação e análise de relatório: “XIV. apresentar, anualmente, relatório analítico das atividades do Gabinete do Governador”; c) lavratura de termos: “XXII. providenciar a

lavratura do termo de posse do Chefe do Poder Executivo, dos Secretários de Estado e dos dirigentes de Órgãos diretamente subordinados ao Gabinete do Governador”; d) designar unidades de trabalho: “XXIII. designar os ocupantes dos cargos de Direção e Assessoramento para exercerem suas funções nas respectivas Unidades Orgânicas do Gabinete do Governador, observando os critérios administrativos”. Todas essas atribuições, sendo designadas ao Chefe de Gabinete do Governo, ajudam na redução das atribuições do Governador, o qual tem um estado inteiro para administrar. A assessoria dispensada pelo Chefe de Gabinete é, portanto, essencial, não apenas para o gestor maior do estado do Ceará, mas também para todo o processo de gestão estadual – que envolve outros inúmeros setores e, por isso, outros inúmeros afazeres e contratempos –, que culmina em resultados para a sociedade.

Entra no rol de atividades pertinentes ao Secretário Executivo e ao Chefe de Gabinete do Governador a elaboração de textos e documentos. O inciso XXV do Decreto 30.801, Capítulo I, Título IV (CEARÁ, 2012, p.4) considera atribuição da chefia de gabinete: “emitir e responder correspondências e processos dirigidos ao Gabinete do Governador”, ao passo que os incisos IV e V da Lei n.º 7.377 dão os seguintes deveres ao secretário executivo: “IV – redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro” e “V – interpretação e sintetização de textos e documentos”. Em vista disso, acredita-se que ambos os assessores – do empreendedor, na empresa, e do Governador, no Estado – disponham da capacidade de realizar tais tarefas, notadamente semelhantes e essenciais em ambientes administrativos.

Percebe-se que atividades – ou a essência delas – inerentes ao Secretário de Estado Chefe de Gabinete do Governador e as que são pertinentes ao profissional de Secretariado Executivo se alinham, de algum modo, no dia a dia de cada um desses profissionais. Outras, acredita-se, não se cruzam pelas especificidades de cada uma, o que inclui ramo da empresa (ou setor do governo), ambiente, pessoal, entre outras. Podiam-se comparar outras atribuições conferidas a cada assessor em questão – as atribuições do Chefe de Gabinete do Governador somam-se em trinta e uma –, mas o recorte que foi feito até o momento já manifesta a relação que há entre suas atividades, mesmo estando em cenários laborais diversos.

O Secretário Executivo está, geralmente, dentro da empresa, auxiliando um chefe cujo contexto é diferenciado daquele encontrado num órgão do governo, como o Gabinete do Governador. Vê-se, através de outras atribuições cabíveis ao Chefe de Gabinete do Governo, que a natureza da sua atividade lhe dá atribuições que apenas ele conseguirá resolver, isso porque é preciso estar no cargo para realizar certas atividades. Porém, assim mesmo, um

assessor bem preparado, conhecedor de várias áreas, proativo e eficiente – perfil do profissional de Secretariado Executivo –, tem plena capacidade de assessorar um chefe de Estado, este que, diante de tantas obrigações conferidas por lei, também dispõe de um assessor para lhe dar o suporte necessário: o Secretário Adjunto do Gabinete do Governador.

### **5.5 Secretários Executivos e Secretário Adjunto do Gabinete do Governador: funções e afinidades**

O termo “adjunto”, de acordo com Houaiss (2015), pode ter as seguintes acepções: “1 próximo a; contíguo; 2 (o) que auxilia; assistente, assessor; 3 aquele que substitui alguém; suplente”. Ser adjunto, portanto, relaciona-se à noção de *estar junto*, de *assistir*. É nesse contexto que o termo “adjunto” se enquadra quando se junta à palavra “secretário”.

O secretário adjunto é um assistente que, como indica o próprio adjetivo, está junto de alguém, ou seja, dando-lhe assistência. Diante de tantas obrigações a serem cumpridas pela chefia de gabinete, a lei (Decreto n.º 30.801, de 10 de janeiro de 2012) lhe disponibiliza um assessor, o Secretário Adjunto do Gabinete do Governador.

Por também ser um assessor, o Secretário Adjunto é indicado para o cargo, acompanhando a mesma lógica que os cargos do governo aos quais se reportou esta pesquisa até então: por ser um cargo de confiança, o superior escolherá o seu secretário para trabalhar consigo. O Decreto n.º 30.801 (CEARÁ, 2012) não explica o que é um Secretário Adjunto, apenas indica que ele participa da Direção Superior e expõe as suas atribuições básicas, anunciadas pelo Artigo 13, Capítulo II: “Constituem atribuições básicas do Secretário Adjunto do Gabinete do Governador”.

As atribuições dadas ao Secretário Adjunto do Gabinete do Governador também guardam semelhanças com as funções dos profissionais de Secretariado Executivo. A primeira delas encontra-se no Inciso I, do mencionado Artigo 13, que afirma ser dever do Secretário Adjunto: “auxiliar o Secretário de Estado Chefe do Gabinete do Governador, dirigir, organizar, orientar, controlar e coordenar as atividades do Gabinete do Governador, conforme delegação do Secretário”. No Inciso I da lei de regulamentação da profissão de secretário (Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985), por sua vez, constam como responsabilidades do profissional de Secretariado Executivo: “planejamento, organização e direção de serviços de secretaria”.

Nota-se que ambos os Secretários têm por obrigação manter sob controle as secretarias onde cada um atua através de atividades que envolvem direção, organização, planejamento, controle das rotinas administrativas. Aos dois também é dada a incumbência de gerir as atividades da chefia. Em relação ao Secretário Adjunto do Gabinete, essa informação consta no final do próprio inciso I do Decreto n.º 30.801 – citado há instantes; no tocante ao secretário executivo, a atribuição de assessorar o chefe se encontra no Inciso II da Lei n.º 7.377 (BRASIL, 1985): “assistência e assessoramento direto a executivos”. Auxiliar o executivo em suas tarefas demonstra que esses secretários, além de manterem uma boa relação de trabalho com o chefe, devem conhecer bastante a sua rotina, tanto a pessoal como a administrativa, facilitando o trabalho do gestor.

Outras atividades podem ter similitudes. Afirmam os Incisos II e VII do Decreto n.º 30.801 (CEARÁ, 2012) que o Secretário Adjunto deve: “II. auxiliar o Secretário de Estado Chefe do Gabinete do Governador nas atividades de articulação interinstitucional e com a Sociedade Civil nos assuntos relativos ao Gabinete do Governador”; “VII. auxiliar o Secretário de Estado Chefe do Gabinete do Governador no controle e supervisão das unidades orgânicas do Gabinete do Governador”. Apesar de se referirem a deveres bastante específicos da Secretaria da Chefia de Gabinete, esses incisos podem ser relacionados aos Incisos III e VIII do Artigo 4.º da Lei n.º 7.377 (BRASIL, 1985), os quais dizem serem atividades do Secretário Executivo: “III - coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas”; “VIII - registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas”.

Quando o Secretário Adjunto do Gabinete do Governador tem deveres de auxiliar – e esta ação consta em várias de suas atribuições –, cabe dizer, como também discutido no tópico que tratou das atribuições do Secretário Chefe de Gabinete do Governador, que o Secretário do Chefe de Gabinete é um assessor, assim como o é o Secretário Executivo<sup>17</sup>. Mas, para além disso estão os papéis de fazer articulações entre instituições e com a sociedade, o de controle e de supervisão de unidades. Ao fazer articulações, o Secretário Adjunto está usando da comunicação para a manutenção de boas relações. Da mesma forma, o profissional de Secretariado necessita da comunicação para a obtenção de informações que lhe auxiliem alcançar os objetivos da empresa.

A comunicação tem se mostrado de fundamental importância para as empresas na forma como estas se relacionam com seu ambiente, na implementação das estratégias organizacionais, no desenvolvimento da imagem da empresa, na formação de sua cultura organizacional, entre vários outros aspectos (TORQUATO, 2002; KUNSCH, 2003 *apud* BÍSCOLI; LOTTE, 2006, p.158).

---

<sup>17</sup> As atividades e características da assessoria já foram bastante discutidas ao longo desta investigação.

Ao secretário executivo é também proposto o encargo de distribuir os afazeres do expediente. Para isso, ele precisa monitorar o que acontece no expediente. Essa tarefa também pode ser identificada no Inciso I da Lei n.º 7.377 ao se referir à organização e à direção de serviços. O Secretário Adjunto, por seu lado, exerce controle e acompanhamento sobre atividades intrínsecas ao seu trabalho, como acontece com unidades orgânicas do Gabinete do Governador.

Outras atividades exercidas pelo Secretário Adjunto do Gabinete do Governador distanciam-se, às vezes mais, às vezes menos, das atribuições conferidas por lei ao secretário executivo devido a alguns encargos de um Secretário Adjunto de Gabinete serem bastante específicos ao seu ambiente e a todo o seu contexto, como a lida com processos de licitação ou a expedição de certidões e atestados.

De modo geral, percebe-se, através de suas atribuições, que o Secretário Adjunto do Gabinete do Governador auxilia diretamente o Secretário Chefe do Gabinete em diversas atividades, fazendo recomendações, organizando reuniões, lidando com situações específicas, para as quais é necessário o conhecimento de legislações e práticas governamentais, entre outras tarefas.

Entre convergências e divergências, nota-se que as similitudes entre as funções exercidas pelos Secretários de Governo – Secretários de Estado, Secretário Chefe de Gabinete do Governador e Secretário Adjunto do Gabinete do Governador – e os Secretários Executivo, profissionais graduados nesta área, são abundantes. As atribuições que, a princípio, não são correspondentes estão associadas a questões intrínsecas aos assuntos pertinentes às secretarias do governo, e isso não quer dizer que o secretário executivo não tenha competência para deliberá-los. Ao contrário: com formação multidisciplinar, o profissional de Secretariado Executivo é habilitado para lidar com qualquer assunto administrativo, seja no setor privado ou público, considerando-se a natureza de cada trabalho. Tal aspecto remete a uma característica que já vem acompanhando o secretário executivo há algum tempo: a multifuncionalidade:

Hoje, o profissional deve ser multifuncional, ter visão macro e agir integradamente. A multifuncionalidade não só é uma vantagem, mas uma meta que as empresas têm perseguido. E que até procuram inculcar este perfil em seus funcionários. Ela é uma exigência do mercado de trabalho, considerando que o profissional deva ter muito mais do que só o desenvolvimento de tarefas e funções pertinentes ao cargo, mas, principalmente, a capacidade de apreender novos conhecimentos e estar preparado para oferecer soluções aos diversos problemas enfrentados pela organização (STOCCO, 2009, p.10-11).

Diante disso, é possível perceber que as atribuições constantes na Lei 7.377, de 1985, estancaram no tempo, não acompanhando a dinâmica do mercado, que foi tornando pouco a pouco o Secretário Executivo um verdadeiro gestor (de processos, de informações, de pessoas, de atividades, etc.), dando-lhe, frente às exigências das novas e grandes organizações, novas atribuições.

## **5.6 Secretários Executivos e novas atribuições**

Com as mudanças do mercado e as transformações tecnológicas acontecidas nos últimos séculos, o secretariado executivo tem ganhado, gradativamente, mais espaço dentro das organizações. Essas mudanças têm exigido desse profissional outras atribuições que vão além do que está expresso na Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985, a qual regulamenta a profissão de secretário. Hoje lhe são requeridas habilidades próprias de um profissional altamente preparado para lidar com situações novas:

Os profissionais tiveram que rever e renovar seu modo de executar as atribuições inerentes à profissão, reconstruindo-se a cada nova situação e a cada nova tecnologia que lhes era apresentada. A incorporação de novas competências e habilidades permitiu-lhes ocupar mais espaço junto aos dirigentes e às equipes de trabalho. Tornaram-se profissionais capazes de intervir, identificar problemas e resolvê-los, propor soluções para os problemas que surgem no ambiente de trabalho, analisar dados, informações e trabalhar em equipe (BORTOLOTTI; WILLERS, 2005, p.46).

Na academia essa preocupação é latente. Os cursos de graduação em Secretariado, juntamente à evolução do mercado, têm buscado acompanhar esse crescimento que o profissional tem encontrado dentro das empresas e nos órgãos públicos aos quais é chamado a trabalhar. Os currículos acadêmicos direcionam o aprendizado para o perfil multifuncional do profissional de Secretariado, entendendo-se que é dessa forma que o mercado compreende o secretário executivo. Nesse sentido, as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo apontam características importantes que devem compor o perfil do profissional dessa área:

O curso de graduação em Secretariado Executivo deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões que envolvam sólidos domínios científicos, acadêmicos, tecnológicos e estratégicos, específicos de seu campo de atuação, assegurando eficaz desempenho de múltiplas funções de acordo com as especificidades de cada organização, gerenciando com sensibilidade, competência e discrição o fluxo de informações e comunicações internas e externas (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005).

Ora, para ser capaz de se adequar às especificidades de qualquer tipo de organização, é imprescindível que esse profissional tenha uma formação global, que contemple o humano, o técnico e o científico, para além dos aspectos administrativos e gerenciais, chegando-se à reflexão e à crítica:

O bacharel em Secretariado Executivo deve apresentar sólida formação geral e humanística, com capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos e realidades inerentes à administração pública e privada, ser apto para o domínio em outros ramos do saber, desenvolvendo postura reflexiva e crítica que fomente a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas, com observância dos níveis graduais de tomada de decisão, bem como capaz para atuar nos níveis de comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005).

Ou seja, o profissional de Secretariado deve exercer suas funções em qualquer tipo de organização, não importa o quão complexa seja. Por isso, o gerenciamento e a análise das próprias ações são fundamentais para acompanhar as novas demandas do contexto administrativo e assistencial, desenvolvendo-se competências que o auxiliem no alcance de objetivos (AMARAL *et al.* 2012, p.57). A noção de competência tem a ver com capacidade, com destreza ao realizar atividades dentro de determinados contextos. Zarifan (2001, p.16) considera que, dentro do ambiente laboral, competência significa “tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”, ou seja, guarda relação com características individuais e com o saber canalizar conhecimentos de acordo com o contexto.

Na visão de Dutra (2001, p.21), competência tem que ver com “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à empresa e valor social ao indivíduo” (DUTRA, 2001, p.21). Almeida (2016, p.21), ao contextualizar competência, afirma que, segundo seus estudos, “competência é uma característica importante, vital e que está relacionada ao conhecimento, desempenho e às atitudes de responsabilidade e comprometimento de um indivíduo”. Conforme esta autora, a partir da competência, o secretário executivo “está apto a perceber as necessidades da empresa, dos executivos, clientes externos e internos, tornando-se cada vez mais imprescindível ao ambiente corporativo, além de competitivo e empregável” (2016, p.21).

Diante da competência profissional pertencente ao secretário executivo, é possível afirmar que a ele podem ser dadas diversas funções, as quais serão executadas com excelência. Segundo Amaral *et al.* (2012, p. 57), há quatro pilares nos quais se apoia a profissão de secretariado: assessor, gestor, empreendedor e consultor. Ao exercer o papel de

assessor, o secretário executivo assume a responsabilidade, conforme comentado em capítulo anterior, de compreender o todo dentro de um ambiente organizacional e corporativo; isso envolve afazeres, setores e pessoas, por exemplo. Faz parte do dia a dia desse profissional identificar de que forma cada setor, dentro do seu ambiente de trabalho, está lidando com as demandas. A partir disso, “O novo profissional se mostra proativo, capaz de tomar decisões de forma mais assertiva, rápido e respaldado pela capacidade de liderança quando da ausência de um superior hierárquico” (ADELINO; SILVA, 2012, p. 22). Desse modo, o secretário executivo se destaca, “gerindo de forma inteligente e ativa setores e pessoas dos mais diversos perfis, servindo de facilitador entre os diferentes públicos envolvidos no processo administrativo” (ADELINO; SILVA, 2012, p. 22).

Esse contexto permite afirmar que esse profissional hoje é essencial para conduzir atividades junto aos seus superiores, encontrando-se, inclusive, espaços dentro do ambiente de trabalho para tomar decisões que sejam importantes para a ascensão da empresa, como faz um bom gestor:

De forma qualitativa, a secretária está inserida no processo gerencial das empresas, como uma profissional vital, para trabalhar ao lado do poder decisório, otimizando resultados em times, projetos, virtualmente e nas múltiplas opções que o novo mercado de trabalho oferece a todos os profissionais (NEIVA; D'ELIA, 2006, p. 20).

Além da gestão, é parte constante da rotina laboral do secretário o empreendedorismo. É comum que as inovações e a visão de futuro dentro do contexto organizacional estejam relacionadas ao fato de se empreender algo, e há pessoas que estão diretamente envolvidas nesse processo: “por trás destas inovações existem pessoas, ou equipes com um conjunto de características especiais, visionárias, que questionam, investigam, arriscam, que fazem as coisas acontecerem, enfim, que empreendem” (DORNELAS, 2001, p. 19). De acordo com Souza (2005, p. 8):

O indivíduo empreendedor seria, portanto, um líder com competências especiais para: tratar a complexidade das atividades cotidianas, advindas da necessidade de atender a altos níveis de qualidade e de satisfação da sociedade; canalizar as atividades cotidianas em direção ao sucesso estratégico da empresa; aceitar e promover, dentro do enfoque de responsabilidade social, a ética e os princípios morais e ecológicos para todos os membros da empresa, como um fator de competitividade e sucesso.

Ou seja, aquele que empreende é um agente de qualidade interna e externa, porque se preocupa com a qualidade do trabalho dentro do ambiente organizacional e fora dele, quando o público é atingido por essa qualidade. Tem sido enquadrado nessa realidade o

profissional de secretariado executivo o qual, diante de sua formação eclética e do seu perfil dinâmico, tem alcançado sucesso também ao investir em negócios próprios: “O Secretário Executivo vem ressaltando seu perfil empreendedor e intraempreendedor e, em consequência, constituindo seu próprio negócio” (DURANTE; BARBOSA, 2013, p.2). Ao afirmarem isso, as autoras se apoiam no conhecimento adquirido por esse profissional ao longo de sua formação (DURANTE; BARBOSA, 2013, p.17):

As características empreendedoras e intraempreendedoras são potencializadas pela formação do Secretário Executivo que, por ser ampla e agregar conhecimento de várias áreas, dá embasamento e motivação para o profissional firmar-se como empresário de sucesso. Dessa forma, o exposto permite elucidar que o empreendedorismo é uma realidade na profissão secretarial.

Assim, o secretário executivo tem grandes possibilidades de ter o seu negócio e, como afirmaram as autoras, de nele ser bem sucedido, pois faz parte de sua formação a aquisição de conhecimentos que lhe dão condições plenas de abrir e gerir seu próprio empreendimento. Ou seja, a capacidade do secretário executivo está muito além da assessoria:

O profissional de secretariado precisa ter consciência de que sua atuação no mercado vai muito além da área da assessoria, ele é multifuncional e atua em uma área que possui muitas frentes de trabalho. Assim unindo seus conhecimentos obtidos na academia, acrescidos de experiência prática, e seu perfil empreendedor perspicaz, entende-se que este pode sim ser o líder, e trabalhar por conta própria, pois este possui base, conhecimento, experiência prática, habilidades técnicas e outras tantas características que o permitem ter papel de gestor, com isso pode optar por trabalhar em outras áreas, como a consultoria, por exemplo, uma vez que este profissional possui amplos conhecimentos específicos na área de gestão, assessoria, consultoria e empreendedorismo (VILHENA; DIAS, 2014, p.35)

Conforme proposta destas autoras, a consultoria é outra função que pode ser desempenhada pelo secretário executivo, uma vez que ele hoje é um profissional capacitado para, junto aos gestores, manifestar sua opinião frente a demandas da organização, auxiliando nas deliberações. Nesse sentido, de acordo com Oliveira (1999, p.21), o consultor é um agente de mudanças e um auxiliar na tomada de decisão, sendo “o profissional capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem à empresa transacionar proativa e interativamente com os diversos fatores do ambiente empresarial”. Para isso, “o consultor precisa inicialmente ter um pensamento sistêmico, como forma de entender a realidade à sua volta num cenário marcado cada vez mais pela incerteza, complexidade e mudanças” (JACINTHO, 2004, p. 50).

O pensamento sistêmico também faz parte do perfil do secretário executivo, pois sendo conhecedor da organização onde trabalha e estando junto dos dirigentes, consegue

contribuir na identificação de suas necessidades, sendo peça fundamental num processo de consultoria, pois “o consultor exerce um forte papel junto ao alto escalão das organizações, criando sinergia para a implantação de novos processos, tecnologias e inovação” (MARASINI; NEUMANN, 2011, p. 3).

Observa-se que as funções cabíveis ao profissional de secretariado executivo são tão múltiplas quanto o seu conhecimento, sendo-lhe necessário muito profissionalismo e bastantes competências para lidar com afazeres de tamanha responsabilidade. Bortolloto e Willers (2005, p.46-47) reforçam a ideia de que o secretário executivo precisa estar pronto para acompanhar tudo isso:

A complexidade das organizações e das decisões, bem como a intensificação das situações nelas envolvidas, passa a exigir profissionais de Secretariado Executivo que administrem uma nova competência de aprendizagem e de tratamento analítico-conceitual, capacidade de autogerenciamento, de assimilação de novas informações, habilidades de natureza operacional, flexibilidade intelectual, comportamento autônomo e formação intelectual diferenciada.

Lima e Cantarotti (2010, p.97), por seu turno, acrescentam que o Secretário Executivo, estando inserido nessa conjuntura, é peça chave no sucesso da organização empresarial:

Tendo em vista a evolução da profissão, ou seja, do papel desempenhado pelo secretário executivo devido às transformações que vem ocorrendo na dinâmica social e empresarial, o profissional é inserido no contexto das atividades empreendedoras, iniciadoras e criadoras contribuindo significativamente na construção da organização empresarial.

Nota-se que a complexidade do mercado de trabalho e as novas tendências administrativas têm transformado, a cada dia, as organizações de forma geral e tem também tornado o secretário executivo um profissional cada vez mais capacitado para estar dentro desse contexto. Ao se comparar as atribuições do secretário executivo – constantes na lei de regulamentação de sua profissão – à dinâmica das organizações atuais, observa-se que os afazeres desse profissional ultrapassam largamente os incisos do Artigo 4º dessa lei, que se relacionam muito mais a afazeres operacionais. As necessidades das organizações já ultrapassaram, há algum tempo, as exigências que a Lei 7.377 faz ao secretário executivo. É preciso, conseqüentemente, que a lei de regulamentação da profissão de secretário seja revista, de modo a acompanhar a evolução por que tem passado a profissão durante todos esses anos. Se isso já tivesse sido feito, os resultados dessa pesquisa – que serão apresentados na sequência – seriam outros.

## 5.7 Algumas considerações a partir da análise e dos resultados

Durante a pesquisa, percebeu-se que todos os cargos de secretário do Governo apontados nesta pesquisa guardam semelhanças em suas atribuições quando comparadas às atribuições dos profissionais de secretariado executivo, conforme regulamentação pela Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985.

Apenas o fato de serem todos denominados secretários, já enseja uma semelhança imediata, não de nomenclatura, mas do que esta quer dizer. Sendo secretários, todos eles têm o papel de assessorar um líder: os Secretários de Estado assessoram o governador; o Secretário de Estado Chefe de Gabinete também assessoram o governador, mas este o faz de modo mais direto, pois cuida das atividades do Gabinete, ou seja, lida com questões diretamente ligadas ao governador. A assessoria dos Secretários de Estado é feita através dos principais assuntos do governo, que devido à sua importância e complexidade, são divididos em pastas com as seguintes temáticas, no Ceará: Saúde; Ciência, Tecnologia e Educação Superior; Fazenda; Cultura; Segurança Pública e Defesa Social; Agricultura, Pesca e Aquicultura; Desenvolvimento Econômico; Trabalho e Desenvolvimento Social; Planejamento e Gestão; Esporte; Meio Ambiente; Infraestrutura; Educação; Recursos Hídricos; Justiça e Cidadania; Desenvolvimento Agrário; Políticas sobre Drogas; Cidades; Turismo. O Secretário Adjunto do Gabinete do Governador assessoram o Chefe de Gabinete do Governador.

Ao se relacionar as atribuições dos Secretários de Estado e do profissional de secretariado executivo, observou-se que, dentro de suas áreas, competem a ambos as atividades de planejamento, organização e direção, ou seja, os Secretários de Estado e os secretários executivos gerenciam os afazeres gerais que proporcionam o funcionamento das secretarias, do governo e das organizações (públicas ou privadas). O assessoramento ao líder e o gerenciamento de informações também são tarefas atribuídas ao secretário executivo e aos Secretários de Estado. No entanto, a exigência de comunicação em língua estrangeira não consta dentre os deveres dos Secretários de Estado, bem como taquigrafia, interpretação de textos e documentos, conhecimentos protocolares, por exemplo, sendo papel apenas do secretário executivo. Outras atribuições fazem parte apenas da rotina dos Secretários de Estado, como é o caso da expedição de atos e elaboração de estimativa orçamentária, atividades próprias do cargo.

Em relação aos deveres do secretário executivo e do Secretário de Estado Chefe do Gabinete do Governador, tem-se que é comum a ambos as seguintes atribuições:

administração geral do seu local de trabalho (gabinete ou secretaria); planejamento, organização e direção de serviços; distribuição de expediente e delegação de tarefas; assistência a executivos, organização e monitoramento da agenda do gestor e assessoramento mediante execução de tarefas que potencializam a gestão do executivo. Há também atividades que não se correspondem por serem essas próprias de cada secretário. A indicação de cargos ou a atribuição de gratificações, por exemplo, cabem exclusivamente, no caso desta investigação, ao Chefe de Gabinete. No entanto, considerou-se amplamente que se é papel do assessor facilitar os afazeres do seu chefe, muitas de suas atribuições acabam tendo essa finalidade, pois se desafogam as responsabilidades do gestor quando o seu assessor de confiança executa atividades que seriam do administrador caso não houvesse o seu secretário. Assim, a avaliação de decisões, a apreciação e análise de relatórios, a lavratura de termos, a designação de unidades de trabalho, por exemplo, seriam ações de assessoria uma vez que seu cumprimento significaria apoio e agilidade ao trabalho do executivo.

As atribuições do secretário executivo e do Secretário Adjunto do Gabinete do Governador se correlacionam quando ambos dirigem as atividades de suas secretarias e as da chefia, bem como quando gerenciam a comunicação, as informações e o expediente. Outras atividades são intrínsecas a cada secretário mediante a natureza do trabalho ou do cargo de cada um.

De modo geral, observou-se que as atribuições dos três tipos de secretaria do governo dialogam com as atividades do profissional de secretariado executivo. Apesar de alguns encargos serem bem específicos de cada cargo, a essência de muitos deles pode ser congruente a ações exercidas pelo secretário executivo, mesmo porque todos os secretários mencionados nesta investigação são, essencialmente, assessores, e isso fica bastante claro desde a sua nomenclatura, a qual traz o termo “secretário”, aquele que assessora o chefe.

Como não era objetivo do trabalho conhecer qual dos cargos de secretário do Governo mais se assemelha ao de secretário executivo, a partir de suas atribuições, não é razoável mencionar quais atribuições foram mais ou menos presentes. O que se pode dizer é que deveres, atribuídos por legislações, dos Secretários de Estado, do Secretário Chefe de Gabinete e do Secretário Adjunto do Gabinete são correspondentes a encargos do secretário executivo.

É preciso ainda considerar que a Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985, que regulamenta a profissão de secretário, é bastante antiga; não acompanhou a evolução da profissão e toda a sua abrangência. Não se pode conceber, nos dias atuais, que as atribuições do secretário executivo se limitam a rotinas administrativas internas, ligadas a atividades

operacionais. Além disso, verifica-se também o quanto carecem de detalhamentos os incisos que tratam das atribuições do secretário executivo; as atividades descritas, a maioria delas, são breves e sintéticas – como “assistência e assessoramento direto a executivos”, no Inciso II do Artigo 4.º – que ora limita a interpretação (podendo significar que se deve dar assistência ali, no local de trabalho, no que o chefe ali precisar), ora amplia (tendo como significado a realização de múltiplas tarefas que estariam internas ou externas à empresa, complexas ou não, mas que adiantariam as demandas que seriam para o chefe, mas o secretário é capaz de resolver).

As atribuições do secretário executivo hoje são outras, muito além das constantes na lei, como expresso em tópico anterior. Para efeitos desta investigação, no entanto, tomaram-se as atribuições que são normatizadas e por isso são oficialmente consideradas como tal.

No entanto, faz-se oportuno ponderar que, se fossem consideradas as atribuições que foram sendo incorporadas à rotina laboral dos secretários executivos nos últimos anos, após a evolução da tecnologia e das transformações – cada vez mais constantes e dinâmicas –, do mercado no cenário brasileiro e mundial, as semelhanças entre as funções dos secretários do estado e do profissional de secretariado executivo seriam, sem dúvidas, ainda mais próximas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde muito cedo, ainda com os escribas, o Secretário Executivo mostrou-se um profissional preparado para lidar com situações que lhe exigiam amplitude intelectual, auxiliando-o na assessoria de pessoas importantes ao longo da história. Apesar de ter sido relegado, por algum período, a tarefas inferiores, sua capacidade de atuação entre os grandes líderes não se apagou. Aos poucos, ele foi reconquistando o seu espaço e dando nova roupagem à imagem que por muitos anos se teve da sua profissão: executor de trabalhos técnicos.

A conquista da Lei n.º 7.377, que veio regulamentar sua profissão, trouxe-lhe valorização profissional, reconhecendo que suas atividades são próprias da sua profissão, ou seja, é o secretário executivo quem as executa com excelência porque o que está determinado em lei cabe a ele. No entanto, com o passar do tempo, o profissional de secretariado foi galgando espaços dentro das organizações de modo que suas atribuições reais ultrapassaram aquelas constantes nesta lei. O Secretário é hoje um multiprofissional, uma vez que executa afazeres que lhe exigem conhecimentos vários, cujos conteúdos estão previstos nas diretrizes do curso.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Secretariado Executivo, reconhecendo a amplitude do conhecimento necessário ao dia a dia laboral desse profissional, regulamenta que as grades curriculares dos cursos superiores sejam compostas por disciplinas das mais diversas áreas, atendendo de forma abrangente a demanda do mercado e permitindo ao graduando de Secretariado uma formação completa.

Hoje o secretário executivo encontra-se longe daquela noção de que seus afazeres de limitam a trabalhos operacionais. Na época atual, ele é considerado um gestor dentro da organização em que executa o arsenal de conhecimentos que adquiriu durante a sua formação, entre os quais, Administração, Relações Humanas, Direito, Economia, Estatística, Técnicas Secretariais, Finanças, Contabilidade, Gestão, Informática, Sistemas e Métodos, Inglês, Português, Matemática, Organização de Eventos, Marketing, Relações Internacionais.

A formação atual de um secretário executivo lhe permite chegar a organizações superiores, sejam elas públicas ou privadas, assumindo as atividades mais complexas que possam existir numa secretaria, incluem-se nesse rol as secretarias de governo, as quais nomeiam seus secretários e assessores com base no critério *confiança*. Devido a isso, os secretários e os assessores de governo não têm, necessariamente, formação em Secretariado,

como a têm o secretário executivo, conforme pôde ser percebido durante a explanação dos capítulos.

Assim, na lei 7.377, de 30 de setembro de 1985 (BRASIL, 1985), foi possível identificar as atribuições que competem ao secretário executivo. As funções exercidas pelos Secretários de Estado estão dispostas na Constituição do Estado do Ceará (CEARÁ, 1985) e aquelas empregadas pelo Secretário de Estado Chefe de Gabinete do Governador e pelo Secretário Adjunto do Gabinete do Governador são encontradas no Decreto n.º 30.801, de 10 de janeiro de 2012, que trata dos cargos de direção e assessoramento superior do gabinete do governador do Ceará.

Diante de suas semelhanças, relacionou-se cada atribuição desempenhada pelo profissional de secretariado executivo com as atribuições de cada secretário de governo selecionado para compor esta pesquisa.

Observou-se, portanto, que as atribuições dos secretários de governo dialogam diretamente com as funções do secretário executivo, uma vez que é possível verificar, ao se fazerem relações entre suas atribuições, que dentro do gabinete do governador as tarefas executadas pelos seus secretários são equivalentes àquelas desenvolvidas pelo secretário executivo no seu ambiente de trabalho, guardando-se as especificidades de cada contexto (organização e secretaria de governo). Percebeu-se, assim, que, diante de tantas semelhanças entre os deveres dos secretários do governo do Estado e os dos secretários executivos – juntamente ao perfil proativo e dinâmico, aliado à formação multidisciplinar –, estes também têm competência para ocupar um cargo de assessoria direta ao governador do estado do Ceará.

Entre semelhanças e diferenças, há de se considerar a especificidade das leis que direcionam algumas atividades intrinsecamente aos cargos – de Secretário de Estado, de Secretário Chefe de Gabinete ou de Secretário Adjunto do Gabinete –, parecendo haver certa distância entre as atribuições desses secretários e as do secretário executivo. No entanto, caso se observe bem, as atribuições do profissional de Secretariado são descritas de modo bem mais generalista que as atribuições dos secretários do estado do Ceará considerados neste trabalho. Além disso, cabe ratificar ainda que a Lei 7.377 encontra-se bastante aquém no que tange as atribuições do secretário executivo diante dos afazeres que lhe competem nos dias atuais. Até seria possível dizer – apesar de a intenção da pesquisa não ter sido esta – que, perante a capacidade, a formação e a competência do secretário executivo, ser-lhe-ia perfeitamente possível assessorar um secretário de governo. Contudo, se fossem consideradas apenas as atribuições que estão na lei de regulamentação da profissão de secretário, da forma

breve em que se encontra, sem detalhamentos e sem a abrangência de conhecimentos que tem esse profissional hoje, ter-se-ia certo receio sobre a possibilidade de o secretário executivo ter condições de estar na assessoria de uma importante secretaria de governo. Porém, isso não acontece; não há receio em se afirmar que o secretário executivo é capacitado para assistir o mais alto executivo do governo estadual, ou de qualquer outra esfera da federação.

Esta pesquisa configura-se, portanto, como uma amostra do potencial que tem o profissional de secretariado executivo frente à assessoria realizada por ocupantes de altos cargos do Governo. Apesar de executada a pesquisa, encontrou-se dificuldade diante da escassez de informações e de estudos que pudessem embasar as ideias aqui presentes. Além disso, não foram identificadas outras pesquisas que abordassem as Secretarias de Estado, ou os diversos secretários que ocupam esses cargos dentro de qualquer esfera governamental, relacionando-as, de alguma forma, ao Secretariado Executivo.

Diante desse quadro, há outras questões que podem ser averiguadas, propondo-se, então, futuras pesquisas, pois durante a investigação, percebeu-se que há outros cargos de secretários no governo do estado do Ceará que podem ser objeto de estudo, como os denominados Secretários Executivos dentro de cada Secretaria de Estado. Tendo a mesma denominação, caberia investigar o que há de comum entre o profissional, formado na área, e o cargo do Governo, considerando-se, por exemplo, o perfil de cada um, a formação, os afazeres, entre outros. Outro estudo poderia se debruçar sobre a Secretaria Executiva – SEXEC do Governo do Estado, órgão identificado no decorrer desta pesquisa, em busca de relações entre as atividades, os funcionários, as funções desta secretaria. Uma terceira proposta a se explorar se concentraria na busca de correlações entre os Secretários de Estado nas esferas municipal e federal, bem como entre os secretários que os assessoram. Por último, identificar se existem profissionais de Secretariado exercendo sua função dentro das três esferas da federação (federal, estadual e municipal) ou mesmo dentro dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

Em suma, o secretário executivo hoje é um profissional preparado para lidar com as mais diversas situações, e isso não se limita a atividades controláveis, como as rotineiras e de expediente. Incluem-se aí o trato com as pessoas, as decisões de cunho intelectual, o conhecimento sobre assuntos gerais e específicos, a capacidade de adaptação comportamental. Por isso, não há de se admirar que se encontrem semelhanças entre o que faz o secretário executivo e um ocupante de um cargo do alto escalão do governo.

## REFERÊNCIAS

- ADELINO, Francisca Janete; SILVA, Maria Aparecida Vito. A tecnologia da informação como agente de mudança no perfil do profissional de secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**, vol.3, n.2, 2012, pp.05-23. Disponível em: <http://revistagesec.org.br>. Acesso em: 11/07/2017.
- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo descomplicado**. – 19 ed. Ver. E atual. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2011a.
- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Constitucional descomplicado**. – 7 ed. Ver. E atual. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2011b.
- ALMEIDA, Walkíria Aparecida Gomes de. **Competência dos profissionais de secretariado de empresas nacionais, nacionais internacionalizadas e estrangeiras no Brasil**. 2016. 96f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Internacional, Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo.
- AMARAL, Jennifer Cristina D. do; BALDAN, Amanda Mota Ennes; BATISTA, Viviane Raimunda; CARMO, Lorena Reis do; HELMER, Sabrina Alzira Gomes; SILVA, Edna Paula Teixeira da; LEÃO, Marcos Eugênio Vale . Profissional de Secretariado: competências e habilidades no mundo corporativo. **Pós em Revista**, n.6, 2012/2. p.56-61.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANUÁRIO DO CEARÁ 2015-2016. Fortaleza: Grupo de Comunicação O Povo, 2015.
- ANUÁRIO DO CEARÁ 2016. Fortaleza: Grupo de Comunicação O Povo, 2016-2017.
- ARAÚJO, Polyana Martins; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Bem-estar no trabalho: impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. **Revista Horizonte Científico**. V.10, n.1, suplemento 6, 2016. ISSN 1808-3064. Disponível em <<http://www.seer.ufu.br/index.php/horizontecientifico/index>>. Acesso em 27/02/2017.
- BELTRÃO, Mariúsca; PASSOS, Elisabeth de Ibarra. **Prática de secretariado: recepção, telefonia, correspondência, arquivística, reprografia**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.
- BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso; CIELO, Ivanete Daga. Gestão organizacional e o papel do Secretário Executivo. **Revista Expectativa. Toledo: Edunioeste**, v. 3, n. 3, p. 11-19, 2004.
- BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso; LOTTE, Roseli Immig. Reflexões teóricas sobre a importância da comunicação na profissão de Secretariado Executivo. In: *Revista Expectativa*, vol.5, n.5, p.157-172, 2006.
- BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade: para uma teoria geral da política**. 24 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

BOBBIO, Norberto. **Teoria geral da política: a filosofia política e as lições dos clássicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BONAVIDES, Paulo. **Ciência política**. 20. ed. São Paulo, SP: Malheiros, 2013.

BORGES, Marília Cecília. Das funções de confiança stricto sensu e dos cargos em comissão: abordagem constitucionalmente adequada. In **Revista TCEMG**. jan./fev./mar. 2012. p.45-54. Disponível em: <<http://revista.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/1469.pdf>>. Acesso em: 22/04/2016.

BORTOLOTTO, Márcia Fernanda Pasa; WILLERS, Ednilse Maria. Profissional de Secretariado Executivo: explanação das principais características que compõem o perfil. In: **Revista Expectativa**, vol.4, n.4, p.45-56, 2005.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 19.ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014. 284p.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. In: **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**. 19.ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014.

BRASIL. Decreto n.º 1.171, de 22 de junho de 1994, Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, v. 7, p. 9295, 23 jun. 1994. Seção 1.

BRASIL. **Decreto n.º 8.189, de 21 de janeiro de 2014**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e remaneja cargos em comissão e funções comissionadas técnicas. Brasília: Presidência da República, 2014.

BRASIL. **Lei 9.784/1999, DE 29 DE JANEIRO DE 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm)>. Acesso em: 26/03/2017.

BRASIL. Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasil, 01 de outubro de 1985, Seção 1.

BRASIL. **Lei n.º 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.

BRASIL. **LEI N.º 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm)>. Acesso em: 19/05/2017.

BRASIL. **Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985**. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências.

BRASIL. **LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm)>. Acesso em: 01/07/2014.

BRASIL. Lei Nº 8.168, de 16 de janeiro de 1991. Dispõe sobre as funções de confiança a que se refere a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8168.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8168.htm)>. Acesso em: 18/06/2014.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Súmula Vinculante 13. In: \_\_\_\_\_. Sessão Plenária de 21/08/2008. DJe nº 162 de 29/08/2008, p.1; DOU de 29/08/2008, p.1. Disponível em: <[http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/jurisprudenciaSumulaVinculante/anexo/Enunciados\\_Sumula\\_Vinculante\\_STF\\_Completo.pdf](http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/jurisprudenciaSumulaVinculante/anexo/Enunciados_Sumula_Vinculante_STF_Completo.pdf)>. Acesso em: 09/05/2017.

BRESSER-PEREIRA, Luís Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Brasília: Ed. 34, 1998.

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

CARROLL, Royce; COX, George Willian. W. Shadowing ministers: monitoring partners in coalition governments. In: **Comparative Political Studies**, v. 45, n. 2, p. 220-236, 2012.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 27ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CARVALHO, Antonio Pires de. **Manual do Secretário Executivo**. São Paulo: D`Livros Editora, 1998.

CARVALHO, Antonio Pires de; GRISSON, Diller. (Org.). **Manual do secretariado executivo**. 5. ed. Ver. e atual. São Paulo: D`Livros, 2002.

CASIMIRO, Lúcia. **História da profissão de Secretariado**. In: Site da Federação Nacional de Secretárias e Secretários, 2008. Disponível em: <[www.fenassec.com.br](http://www.fenassec.com.br)>.

CEARÁ. **Constituição** (1989). Constituição do Estado do Ceará. Fortaleza: INESP, 2016a. Disponível em: [www.al.ce.gov.br](http://www.al.ce.gov.br). Acesso em: 11/06/2017.

CEARÁ. Constituição (1989). **Emenda Constitucional n.º 81**, de 28 de agosto de 2014. Acrescenta o Capítulo III-A – da administração fazendária, ao título VI - das atividades essenciais dos Poderes Estaduais, mediante acréscimo do art. 153–A da Constituição do Estado do Ceará. In: **CONSTITUIÇÃO DO ESTADO DO CEARÁ**. Fortaleza: Inesp, 2016.

CEARÁ. Decreto 29.180, de 08 de fevereiro de 2008. Altera a estrutura organizacional, aprova o regulamento da Secretaria dos Recursos Hídricos (SRH), e dá outras providências.

**Diário Oficial [do] Estado**, Fortaleza, Ceará, 11 de fevereiro de 2008a. Série 2, Ano XI, N.º 027, Caderno 1.

CEARÁ. Decreto n.º 29.217, de 7 de março de 2008. Aprova o Regulamento da Secretaria do Esporte (SESPORTE). **Diário Oficial [do] Estado**, Fortaleza, Ceará, 12 de março de 2008b. Série 2, Ano XI, N.º 049, Caderno Único.

CEARÁ. Decreto n.º 30.801, de 10 de janeiro de 2012. Dispõe sobre a denominação dos cargos de direção e assessoramento superior e aprova o regulamento do Gabinete do Governador (GABGOV). **Diário Oficial [do] Estado**, Fortaleza, Ceará, 11 de janeiro de 2012. Série 3, Ano IV, N.º008, Caderno 1.

CEARÁ. Decreto n.º 31.134, de 21 de fevereiro de 2012. Aprova o regulamento da Secretaria da Cultura do Estado do Ceará. **Diário Oficial [do] Estado**, Fortaleza, Ceará, 25 de fevereiro de 2013. Série 3, Ano V, N.º 037.

CEARÁ. Decreto n.º 31.954, de 27 de maio de 2016. Aprova o Regulamento e dispõe sobre a distribuição e a denominação dos cargos de provimento em comissão da Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG). **Diário Oficial [do] Estado**, Fortaleza, Ceará, 30 de maio de 2016b. Série 3, Ano VIII, N.º 099.

CEARÁ. **Lei Estadual n.º 5.427, de 27 de junho de 1961**, Ceará.

CEARÁ. Lei n.º 13.875, de 7 de fevereiro de 2007. Dispõe sobre o Modelo de Gestão do Poder Executivo, altera a estrutura da Administração Estadual, promove a extinção e criação de cargos de direção e assessoramento superior, e dá outras providências. **Diário Oficial [do] Estado**. Série 2, ano X, n.º 027, Fortaleza, 07 de fevereiro de 2007.

CEARÁ. Lei N.º 12.961, de 03 de Novembro de 1999. Cria, na Estrutura do Poder Executivo Estadual, a Secretaria da Infra-Estrutura, extingue a Secretaria dos Transportes, Energia, Comunicações e Obras - SETECO e a Secretaria do Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente - SDU; reestrutura a Secretaria do Trabalho e Ação Social - STAS, a Secretaria do Planejamento e Coordenação-SEPLAN, a Secretaria da Saúde-SESA, a Secretaria da Cultura e Desporto-SECULT e a Secretária do Turismo-SETUR e as entidades que indica; autoriza a extinção de Órgão, Autarquia, Fundações e Sociedade de Economia Mista que indica e dá outras providências. **Diário Oficial [do] Estado**, Fortaleza, Ceará, 03 de novembro de 1999.

CEARÁ. Lei n.º 15.773, de 10 de março de 2015. Altera a Lei N.º 13.875, de 7 de fevereiro de 2007. **Diário Oficial [do] Estado**, Fortaleza, Ceará, 10 de março de 2015. Série 3, Ano VII, N.º 046, Caderno 1.

CHINOY, Ely. **Sociedade**: uma introdução à sociologia. Tradução de Octavio Mendes Cajado. São Paulo: Cultrix, 2012.

CIELO, Ivanete Daga; CIELO, Luis Carlos. A importância dos conhecimentos em gestão financeira para os profissionais de secretariado executivo. **Revista Expectativa**, v. 5, n. 5, 2007.

COELHO, Daniella Melo. Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília, a. 37, n. 147, jul./set. 2000. Disponível em:

<<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/622/r147-20.pdf>>. Acesso em: 30/04/2017.

COPOLA, Gina. **A nomeação de parente para cargo de secretário configura nepotismo proibido pela súmula vinculante Nº 13, do E. Supremo Tribunal Federal?** Associação dos contabilistas e orçamentistas públicos do estado de São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.acopesp.org.br/>>. Acesso em: 12/05/2017.

CORDEIRO, Roselaine de Lima; GIOTTO, Olivo Tiago. Competências complementares: secretário executivo e administrador. **Secretário Executivo em Revista**, vol.5, p.-13-27, 2009.

COSTA, Daniel Carlos da. **A gestão do Projeto Professor Diretor de Turma: a experiência da Escola Estadual de Educação Profissional Júlio França em Bela Cruz (CE)**. 2014. 168f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora. 2014.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 42(5):829-74, set/out. 2008. ISSN 0034-7612. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>> . Acesso em: 01/05/2007.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUNHA JR., Dirley da; NOVELINO, Marcelo. **Constituição Federal para concursos**. Salvador: Podium, 2011.

CUNHA, Adriano Sérgio da; CAVALCANTI, Fernando Rossoni. Recrutamento e Seleção de Pessoal: análise comparativa entre a iniciativa privada e a pública. **Revista Espaço Acadêmico** – Nº 131 – Abril de 2012. Ano XI – ISSN 1519-6186. p.76-80. Disponível em: <<http://ojs.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/14568>>. Acesso em: 20 julho 2016.

CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. 4.ed. revista pela nova ortografia. – Rio de Janeiro: Lexikon, 2010.

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

DALLARI, Adilson Abreu. **Regime constitucional dos servidores públicos**. 2. ed. rev. e atualiz. de acordo com a CF/88. Sao Paulo: RT, 1992, 167 p.

DANHKE, Gordon L. **Investigación y comunicación**. Ciência Social. México: McGrawHill, 1989.

DELUIZ, Neise. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 27, n. 3, p. 13-25, 2001.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 21. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

DURANTE, Daniela Giaretta; BARBOSA, Sheila Mara Costa. **Secretariado Executivo e Empreendedorismo: Realidade ou utopia?**, 2013.

DUTRA, J.S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

ECHEVERRIA, Rafael. **Confiança, viga mestra da empresa de futuro**. Reflexão, Ano 3, n.7, julho 2012, Instituto Ethos: São Paulo, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 5 ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FIGUEIREO, Vânia. **Secretariado: dicas e dogmas**. Brasília: Thesaurus Ed., 1987

FISCHER, Rosa Maria; NOVELLI, José Gaspar Nayme. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. Vol.48, n.2, abr-jun, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v48n2/v48n2a06.pdf>>. Acesso em 14/01/2017.

GARCIA, Elizabeth Virag. **Um estudo sobre a secretária a partir da análise do discurso**. Universidade Cruzeiro do Sul. São Paulo, ano 6, n.8, p.71-82. 2001.

GASPARINI, Diogenes. **Direito Administrativo**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GAVIÃO FILHO, Anizio Pires. O princípio da impessoalidade. **Revista Eletrônica de Direito do Estado**, Salvador, n.33, jan-fev-mar, 2013, ISSN 1981-187X. pp.1-28. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/REDE-33-JANEIRO-2013-ANIZIO-FILHO.pdf>>. Acesso em 19/05/2017.

GERARDIN, Ubirajara Júnior; MONTEIRO; Aneridis Aparecida. Currículos de Secretariado Executivo: algumas Reflexões. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v.2, n.2, p.58-78, jul-dez, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GODOY, Arilda Schmit. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php>. Acesso em> 27/12/2016.

- GOLDBERG, Maria Amélia A. e outros. Avaliação de competência no desempenho do papel de orientador educacional. **Cadernos de Pesquisa nº 11**, Fundação Carlos Chagas, São Paulo, dez. 1974, pp. 21-60.
- GOMES, F. G. D.; STEFANO, S. R. Análise dos processos de recrutamento e seleção em micro-empresas do município de Prudentópolis - Paraná. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, Guarapuava, n. 5, p.1-14, 25 jul. 2008. Semestral.
- GORDILLO, Agustín. **La administración paralela**. Buenos: Aires Civitas, 1982.
- GRAEF, Aldino. Cargos em comissão e funções de confiança: diferenças conceituais e práticas. **Respblica**, v. 7, n. 2, p. 61-72, jul./dez. 2008.
- GRAEF, Aldino. Origens e fundamentos da carreira de gestor governamental. **Respblica**, Brasília, v. 9, n. 1, p. 7-24, jan./jun. 2010.
- GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Rev. Adm. Pública**, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.
- HALICI, Ali; YILMAZ, Burcu; KASIMOGLU, Murat. Employment predictions in secretarial occupation. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol.24, p.435-443, 2011.
- HARBISON, Frederick H. **Mão-de-obra e desenvolvimento econômico: Problemas e estratégia**. In: PEREIRA, Luiz (org.). Desenvolvimento, trabalho e educação. 2a ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1974.
- HUISMAN, Denis (dir.). **Dicionário dos filósofos**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- INSTITUTO ANTÔNIO HOUAISS DE LEXICOGRAFIA [organizador]. **Pequeno dicionário Houaiss da língua portuguesa**. 1 ed. São Paulo: Moderna, 2015.
- JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. **Consultoria Empresarial: procedimentos para aplicação na micro e pequena empresa**. 2004. 139f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Santa Catarina. 2004.
- KALBERG, Stephen. **Max Weber: uma introdução**. Tradução de Vera Pereira. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.
- KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LIMA, Elvira Souza. **Do indivíduo e do aprender: Algumas considerações a partir da perspectiva interacionista**. Belo Horizonte: Edu, dez/1990.
- LIMA, Thays Ferreira; CANTAROTTI, Aline. A formação e construção de competências para a atuação do profissional de Secretariado Executivo – Um estudo de caso em uma empresa júnior. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, vol.1, n.2, p.94-122, jul.-dez., 2010.

LIPSMEYER, Christine S.; PIERCE, Heather Nicole. The eyes that bind: junior ministers as oversight mechanisms in coalition governments. **Journal of Politics**, v. 73, n. 4, p. 1152-1164, 2011.

LOCKE, John. **Dois tratados sobre o governo**. 2. ed. São Paulo, SP: Martins Fontes, 2005.

LOPEZ, F.; BUGARIN, M.; BUGARIN, K. Rotatividade dos cargos de confiança na administração federal brasileira (1999-2013). **Revista do Serviço Público**, v. 65, n. 4, p. 439-461, out./dez. 2014.

LOPEZ, Felix. Introdução. In: LOPEZ, Felix Garcia (org.). **Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro**. Brasília: IPEA, 2015. p.11-31.

MADEIRA, José Maria Pinheiro. **Administração pública centralizada e descentralizada**. Rio de Janeiro: América Jurídica, 2001.

MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade**. vol.19, n.64, Campinas, Setembro, 1998.

MARASINI, G.; NEUMANN, S. E. (2011). O secretário executivo como consultor: foco no atendimento ao cliente. In: Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo, 2, Passo Fundo, RS. **Anais...** Passo Fundo, 2011.

MARASINI, Gisele; NEUMANN, Susana Elisabeth. O secretário executivo como consultor: foco no atendimento ao cliente. In: Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo, 2, Passo Fundo, RS. **Anais...**Passo Fundo, 2011, n.p. Disponível em: <http://www.abpsec.com.br>. Acesso em: 20/07/2017. . (2011)

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MARRARA, Thiago. O conteúdo do princípio da moralidade: probidade, razoabilidade e cooperação. **Revista Digital de Direito Administrativo**, vol.3, n.1, p.104-120, 2016.

MARTIN, L. W.; VANBERG, G. **Parliaments and coalitions: the role of legislative institutions in multiparty governance**. Oxford: Oxford University Press, 2011.

MARTINS, Cibele Barsalini *et al.* A formação do profissional em secretariado executivo no mercado de trabalho globalizado. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v.1, n.1, p.69-89, jan./jun. 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELLES, Ely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2003.

MELLO, Guiomar Namó de. **Magistério de 1.º grau** - Da competência técnica ao compromisso político. São Paulo, Cortez e Autores Associados, 1982.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, 27 de junho de 2005, Seção 1, p. 79.

MOREIRA, Edson F. Garutti. **Humanismo de Maritain e a Burocracia**. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1997.

MOURA, Alice de. Trabalho e competências em transformação: o papel da profissional de secretariado. **Revista Expectativa**. Paraná, vol. VII, Nº07, p.27-49, 2008. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/index>>. Acesso em 22/12/2016.

MÜLLER, Wolfgang. C.; STROM, Kaare. Coalition agreements and cabinet governance. *In*: STROM, Kaare.; MÜLLER, Wolfgang. C.; BERGMAN, T. (Eds.). **Cabinets and coalition bargaining: the democratic life cycle in Western Europe**. Oxford: Oxford University Press, 2010.

NASCIMENTO, Erivaldo Pereira do. Pesquisa aplicada e interdisciplinaridade: da linguística ao secretariado. In D. G. Durante (org.). **Pesquisa em Secretariado: cenários, perspectivas e desafios**. Passo Fundo: UPF Editora, 2012, pp. 98-118.

NATALENSE, Liana. **A secretária do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

NEIVA, Edméa Garcia; D'ELIA, Maria Elizabete Silva. **Secretária Executiva**. São Paulo: IOB Thomson, 2006.

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

OLIVEIRA, A. F. **Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional**. 2004. 259 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma. **Sistemas, organização e métodos**. 18ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, José Teixeira de. **A fascinante história do livro**. Rio de Janeiro: Kosmos, 1987.

OLIVEIRA, Luciana Nunes de; SOARES, Mariana Lopes; OLIVEIRA, Ludmila Maria Martins de; PAULA, Nanci Fernandes de. Os Concursos para o Cargo de Secretário

Executivo nas Instituições Federais de Ensino Superior. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 7, n. 3, p. 202-225, 2016.

OLIVEIRA, S.A.C.; REIS, M. A arte de estudar e ser um profissional bem sucedido na área de Secretariado Executivo Bilingue. **FAZU em Revista**, Uberaba, n.2, p.336-341, 2005.

PACHECO, Regina Silvia. **Critérios de nomeação para cargos de direção no setor público. Desigualdade de diversidade** – Dossiê especial, segundo semestre de 2011, pp.21-30. Disponível em: <<http://desigualdadediversidade.soc.puc-rio.br/media/06%20DeDespecialArt%2002Regina%20Pacheco.pdf>>. Acesso em: 09/05/2017.

PACHECO, Regina Silvia. **Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção**. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <<http://gvpesquisa.fgv.br/>>. Acesso em: 09/05/2017.

PACHECO, Regina Silvia. Profissionalização, mérito e proteção da burocracia no Brasil. In: LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F.; PACHECO, R. (Orgs.). **Burocracia e política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo: teoria e prática**. 3a ed. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 2004.

PEREIRA, Carlos; PRAÇA, Sérgio; BATISTA, Mariana; LOPEZ, Felix. A nomeação de secretários-executivos e o monitoramento da coalizão no presidencialismo brasileiro. In: LOPEZ, Felix Garcia (org.). **Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro**. Brasília: IPEA, 2015. p.139-164.

PEREIRA, Carlos; PRAÇA, Sérgio; BATISTA, Mariana; LOPEZ, Felix. A nomeação de secretários-executivos e o monitoramento da coalizão no presidencialismo brasileiro. In: LOPEZ, Felix Garcia (org.). **Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro**. Brasília: IPEA, 2015. p.139-164.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin (Orgs.). In: **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PIRES, Ana Cristina. **O que faz um secretário de Estado**. 15 de março de 2013. Disponível em: <<https://explicatudo.com/o-que-faz-um-secretario-de-estado>>. Acesso em 02/06/2017.

RESTREPO, J. Mariluz. **Comunicación para la dinámica organizacional**. Colombia: Signo y Pensamiento, n.º 26 (XIV) Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Lenguage, 1995, 9991-96.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia Científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

SABINO, Rosimeri Ferraz. **A configuração da profissão de secretário em Sergipe: educação, atuação e organização da área (1975-2010)**. 2017. 382 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2017.

SADER, Emir. **Estado e política em Marx**. São Paulo: Cortez, 1993.

SALDANHA, Luis Cláudio Dallier. O mercado de trabalho e a formação profissional de secretariado executivo. **Revista Expectativa**, Paraná, vol.4, n.4, 2005. p.9-19. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/407/320>>. Acesso em: 28/11/2015.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 3.ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2012.

SATO, Carolina Tiemi. Gestão baseada em relações de confiança. **Revista de Administração de Empresas**. Vol.2, n.1, jan-jun, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a05>>. Acesso em 13/01/2017.

SAVIANI, Dermeval *et al.* O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias. **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, p. 147-164, 1994.

SCHMITZ, Caroline Jane; BATTISTI, Patrícia Stafusa Sala; SANTOS; Sandra Regina Führ dos. Uma análise da consultoria secretarial como novo nicho de mercado e como disciplina nos cursos de secretariado executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, vol.6, n.º 2, 2015. e-ISSN: 2178-9010

SECRETARIA DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E EDUCAÇÃO SUPERIOR. Apresentação, 2011. Disponível em: <<http://www.sct.ce.gov.br/index.php/apresentacao>>. Acesso em: 15/06/2017.

SECRETARIA DA FAZENDA. Missão, visão, valores e competência, 2011. Disponível em: <<http://www.sefaz.ce.gov.br/content/aplicacao/internet/institucional/gerados/missao.asp>>. Acesso em: 15/06/2017.

SECRETARIA DA INFRAESTRUTURA. A Secretaria, 2012. Disponível em: <<http://www.seinfra.ce.gov.br>>. Acesso em: 16/06/2017.

SECRETARIA DA JUSTIÇA E CIDADANIA. Sobre a Sejus, 2017. Disponível em: <<http://www.sejus.ce.gov.br>>. Acesso em: 16/06/2017.

SECRETARIA DA SAÚDE. A secretaria, 2011. Disponível em: <<http://www.saude.ce.gov.br/index.php/a-secretaria/o-que-e>>. Acesso em: 15/06/2017.

SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA SOCIAL. Missão, 2008. Disponível em: <<http://www.sspds.ce.gov.br>>. Acesso em: 15/06/2017.

SECRETARIA DAS CIDADES. Missão e visão, 2011. Disponível em: <<http://www.cidades.ce.gov.br>>. Acesso em: 16/06/2017.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2016. Lei de criação da SDE, 2016. Disponível em: <<http://www.sde.ce.gov.br/index.php/identidade-organizacional>>. Acesso em: 15/06/2017.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO. Histórico, 2008. Disponível em: <<http://www.seduc.ce.gov.br/>>. Acesso em: 16/06/2017.

SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO, 2011. Missão. Disponível em: <<http://www.sda.ce.gov.br/>>. Acesso em: 16/06/2017.

SECRETARIA DO ESPORTE. Secretaria do esporte do estado do Ceará, 2011. Disponível em: <<http://www.esporte.ce.gov.br/>>. Acesso em 16/06/2017.

SECRETARIA DO TRABALHO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL. Missão, 2017. Disponível em: <<http://www.stds.ce.gov.br/>>. Acesso em 16/06/2017.

SECRETARIA DO TURISMO. A secretaria, 2016. Disponível em: <<http://www.setur.ce.gov.br/>>. Acesso em: 16/06/2017.

SECRETARIA DOS RECURSOS HÍDRICOS. Apresentação, 2017. Disponível em: <<http://www.srh.ce.gov.br/>>. Acesso em: 16/06/2017.

SECRETARIA ESPECIAL DE POLÍTICAS SOBRE DROGAS, 2015. A secretaria. Disponível em: <<http://www.spd.ce.gov.br/>>. Acesso em: 16/06/2017.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

Shapiro, S. P. **The social control of impersonal trust**. American Journal of Sociology, vol.93, n.3, 1987, p.623-658.

SHEPPARD, B. H.; SHERMAN, D. M. The grammars of trust: a model and general implications. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 422-37, 1998.

SILVA, Ana Maria Netto da. **Curso Superior de Secretariado: prepare-se para o futuro**, 2002. Disponível em: <<https://www.fenassec.com.br/>>. Acesso em 16/05/2017.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

SIMERAY, Jean Paul. **Estrutura da empresa: princípios e definições, tipos de estruturas e organogramas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos, 1970.

SOARES, Marcos Antônio Striquer. O princípio constitucional da publicidade e propaganda do governo. **Revista Jurídica da Unifil**, Londrina, n.4, Ano IV, 2007. Disponível em: <[http://web.unifil.br/docs/juridica/04/Revista%20Juridica\\_04-5.pdf](http://web.unifil.br/docs/juridica/04/Revista%20Juridica_04-5.pdf)>. Acesso em 18/05/2017.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, Eda Castro Lucas de; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

STOCCO, Josete Auzira Passamani. Secretariado Executivo: uma profissão inserida no contexto da evolução do trabalho feminino. **Secretariado Executivo em Revista**, vol.5, p.3-12, 2009.

STRATHERN, Paul. **Maquiavel (1469-1527) em 90 minutos**. Tradução de Marcus Penchel; consultoria de Danilo Marcondes. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

STROM, Kaare; MULLER, Wolfgang; SMITH, Daniel. Parliamentary control of coalition governments. **Annual Review of Political Science**, v. 13, p. 517-535, 2010.

TEIXEIRA, Maria Luíza Mendes; POPADIUK, Silvio. Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes? **Revista de Administração de Empresas**. Vol.7, n.2, abr-jun, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n2/v7n2a05.pdf>>. Acesso em 28/04/2017.

THIES, Michael. Keeping tabs on partners: the logic of delegation in coalition governments. **American Journal of Political Science**, v. 45, n. 3, p. 580-598, 2001.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Grade curricular**, 2009. Disponível em: [www.adm.ufba.br](http://www.adm.ufba.br). Acesso em: 10/05/2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Estrutura curricular – Noturno**, 2017. Disponível em: <http://www.feaac.ufc.br/graduacao/22-curso-de-secretariado-executivo/39-secretariado-executivo-estrutura-curricular-noturno>. Acesso em: 10/05/2017.

VALADARES, Josiel Lopes; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Cargos de livre nomeação: reflexões com base no empreendedor público em um Estado-Membro do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 5, Set./Out. 2012, pp. 723-743. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n5/v16n5a06.pdf>>. Acesso em 09/02/2017.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências**. Londrina: Infohome, 2004. 3p. Disponível em: <[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88)>. Acesso em: 24/06/2017.

VANTINI, Ivone. **A atuação da Secretária na Administração Pública**, 2006. Disponível em: <<http://www.sinesp.com.br/artigos>>. Acesso em: 17/06/2007.

VERZICHELLI, Luca. Portfolio Allocation. *In*: STROM, Kaare.; MÜLLER, Wolfgang. C.; BERGMAN, Torbjörn. (Eds.). **Cabinets and coalition bargaining: the democratic life cycle in Western Europe**. Oxford: Oxford University Press, 2010.

VILHENA, Camila Carolina Cunha; DIAS, Danusa de Oliveira. **O Secretário Executivo atuando como profissional liberal: Novas Possibilidades no Mercado**, 2014.

VOSS, Aline; BAHLS, Taciana Maria. A experiência acadêmica de aluno-monitor como prática motivadora da atividade docente em Secretariado. **Revista Expectativa**, Paraná, v.X, n.10, p.61-74, 1011.

WEBER, Max. **Ciência e política: duas vocações**. São Paulo: Cultrix, 1989.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal, 1963. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p.15-28.

WELLE, Deutsche. **Brasil tem 19 cidades em ranking de ONG com as 50 mais violentas do mundo**, 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/brasil-tem-19-cidades-em-ranking-de-ong-com-as-50-mais-violentas-do-mundo.ghtml>>. Acesso em: 15/06/2017.

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