



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

ASHLEY NEVES FERREIRA

MIRELA VITÓRIA DE LIMA SILVA

**O SECRETARIADO NA GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM: UM ESTUDO DE UM CASO
REALIZADO COM O SECRETÁRIO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE PERNAMBUCO**

Trabalho de Conclusão de Curso

Recife
2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

ASHLEY NEVES FERREIRA

MIRELA VITÓRIA DE LIMA SILVA

**O SECRETARIADO NA GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM: UM ESTUDO DE UM CASO
REALIZADO COM O SECRETÁRIO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE PERNAMBUCO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Secretariado Executivo, da
Universidade Federal de Pernambuco, como
requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Marcela Rebecca Pereira

Recife
2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Ferreira, Ashley Neves.

O Secretariado na Gestão de Crise de Imagem: um estudo de um caso realizado com o Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco. / Ashley Neves Ferreira, Mirela Vitória de Lima Silva. - Recife, 2025.

41

Orientador(a): Marcela Rebecca Pereira

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Secretariado Executivo - Bacharelado, 2025.

Inclui referências, apêndices.

1. Gestão de crise de imagem. 2. Secretariado Executivo. 3. Justiça Eleitoral. 4. Tecnologia. 5. Desinformação. I. Silva, Mirela Vitória de Lima. II. Pereira, Marcela Rebecca. (Orientação). III. Título.

650 CDD (22.ed.)

ASHLEY NEVES FERREIRA

MIRELA VITÓRIA DE LIMA SILVA

O SECRETARIADO NA GESTÃO DE CRISE DE IMAGEM: um estudo de um caso
realizado com o Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação do Tribunal
Regional Eleitoral de Pernambuco

Aprovado em: 12 / 08 / 2025 .

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Marcela Rebecca Pereira
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Louis Guillaume Théodore Bueno Santos Martins
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Luiz Sebastião dos Santos Júnior
Universidade Federal de Pernambuco

RESUMO

Este trabalho analisa a percepção do Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco (TRE-PE) sobre seu papel na gestão de crises de imagem da instituição. Por meio de um estudo de um caso qualitativo, com entrevista semiestruturada, foram investigadas as estratégias e competências mobilizadas em um contexto de transformação digital e aumento da desinformação. A análise revelou que as crises de imagem enfrentadas pelo órgão são, majoritariamente, fruto de campanhas para minar a credibilidade da Justiça Eleitoral. Os resultados indicaram que a gestão de crises exercida no TRE-PE, no momento de realização deste estudo, trata-se de um processo cíclico e adaptativo, focado no combate à desinformação, no uso estratégico da tecnologia, na multifuncionalidade do secretariado e no fortalecimento do capital humano. A partir do estudo, concluiu-se que o profissional de secretariado, ao mobilizar competências como comunicação e liderança, pode desempenhar um papel estratégico na mediação entre as áreas técnicas e a alta gestão, contribuindo para a resiliência organizacional e a manutenção da confiança pública.

Palavras-chave: gestão de crise de imagem; secretariado executivo; Justiça Eleitoral; tecnologia; desinformação.

ABSTRACT

This paper analyzes the perception of the Secretary of Information and Communication Technology (ICT) of the Regional Electoral Court of Pernambuco (TRE-PE) regarding their role in managing institutional image crises. Through a qualitative study of one case, using a semi-structured interview, the strategies and competencies mobilized in a context of digital transformation and increased disinformation were investigated. The analysis revealed that the image crises faced by the institution are, for the most part, a result of campaigns to undermine the credibility of Electoral Justice. The results indicated that the crisis management exercised at TRE-PE, at the time of this study, is a cyclical and adaptive process, focused on combating disinformation, strategic use of technology, the multifunctional

role of the secretariat, and the strengthening of human capital. From the study, it was concluded that the secretarial professional, by mobilizing competencies such as communication and leadership, can play a strategic role in mediating between technical areas and senior management, contributing to organizational resilience and the maintenance of public trust.

Keywords: image crisis management; executive secretariat; Electoral Justice; technology; disinformation.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	OBJETIVO GERAL	9
3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
4	JUSTIFICATIVA	9
5	BENEFÍCIOS DA PESQUISA	10
6	REFERENCIAL TEÓRICO	11
6.1	Gestão de Crises	11
6.1.1	Evolução histórica da Gestão de Crises	13
6.1.2	Classificação e dimensões da Gestão de Crises	14
6.2	Gestão de Crise de Imagem	15
6.3	Secretariado Executivo	16
7	METODOLOGIA	17
7.1	Instrumento de Coleta de Dados	20
7.2	Método de Análise dos Dados	22
8	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	23
8.1	Relatório final da análise temática e apresentação dos resultados	25
8.1.1	Crises de imagem como produto da desinformação	26
8.1.2	A tecnologia como estratégia aplicada à gestão de crises	27
8.1.3	A mobilização de competências secretariais na gestão de crises	29
8.1.4	A importância do fator humano para o aprimoramento da gestão de crises	30
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS	35
	APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O SECRETÁRIO DE TIC	39

1 INTRODUÇÃO

No cenário organizacional contemporâneo, marcado por transformações aceleradas e constantes, a gestão de crises emergiu como um processo intrínseco à sobrevivência e prosperidade das organizações. Segundo Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007), uma crise pode ser compreendida como um evento que ameaça a estabilidade de uma organização e exige respostas rápidas e eficazes para minimizar seus impactos. Em adição, Castells (2009) destacou que a sociedade em rede intensificou a velocidade com que as informações se propagam, ampliando a exposição de instituições públicas e privadas a riscos variados, principalmente os reputacionais. Diante de eventos como desastres naturais, escândalos corporativos ou ataques cibernéticos, as organizações enfrentam ameaças que podem comprometer gravemente sua imagem, estabilidade financeira e até sua continuidade. Nesse sentido, Millen (2012), salientou que a comunicação em contextos de crise deve ser orientada pela transparência e pela responsabilidade social, a fim de proteger a imagem institucional e minimizar os danos reputacionais.

De acordo com Denhardt e Denhardt (2000), a imagem institucional de órgãos governamentais está diretamente relacionada à confiança dos cidadãos, sendo essencial para a legitimidade das ações estatais. Da mesma forma, Cavalcanti e Mota (2021) reforçaram que, em tempos de crise, a forma como a instituição se posiciona perante o público pode determinar o grau de desgaste ou fortalecimento da sua reputação.

Diante desse contexto de vulnerabilidade e imprevisibilidade, a capacidade de antecipar, gerenciar e superar situações críticas tornou-se essencial (Ferreira, 2024). Conforme Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007), a gestão de crises deve ser compreendida como um processo contínuo de aprendizagem, que inclui ações preventivas, contenção, recuperação e avaliação. Santos et al. (2024) acrescentaram que a resiliência institucional depende diretamente da capacidade da organização de se adaptar às adversidades, promovendo inovação e aprendizado a partir das experiências vividas.

É nesse cenário que se insere o presente estudo, cujo problema de pesquisa consiste na necessidade de atuação de um gestor estratégico diante de crises de

imagem. Para tanto, este trabalho traz um estudo de um caso com o Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco (TRE-PE), analisando as contribuições deste gestor estratégico em situações de crise de imagem enfrentadas pelo órgão da Justiça Eleitoral. Dessa forma, foi considerado o papel estratégico do secretariado nesses contextos.

Somado a isso, Azevedo (2024) ressaltou que o profissional contemporâneo da área deve ir além das habilidades técnicas e linguísticas, sendo capaz de liderar, negociar, comunicar e articular diferentes setores organizacionais. Ademais, Padilha et al. (2021) apontaram a improvisação e a flexibilidade como competências cruciais em cenários de instabilidade, como os que caracterizam as crises institucionais.

Neste trabalho, serão apresentadas as competências secretariais relacionadas à gestão de crises, tais como a comunicação organizacional, coordenação de equipes multidisciplinares e liderança, examinando como tais competências podem ser mobilizadas no contexto específico da gestão de crises de imagem.

Ao focar nessa intersecção entre o secretariado executivo e a gestão de crises, o presente estudo visa contribuir para o desenvolvimento teórico-prático de ambas as áreas, oferecendo reflexões relevantes tanto para profissionais quanto para organizações, sobretudo no âmbito da administração pública. A construção de respostas institucionais eficazes em contextos de crise exige uma governança colaborativa e integrada, como apontam Denhardt e Denhardt (2000), que destacam a importância do engajamento dos servidores e da transparência na relação com os cidadãos. Nesse contexto, analisar as experiências relatadas pelo gestor em situações críticas permite ampliar o entendimento sobre os papéis que profissionais do secretariado podem desempenhar em processos de articulação e suporte estratégico.

Diante desse panorama, a próxima etapa desta pesquisa consiste na apresentação dos objetivos, que nortearão a condução da análise proposta.

2 OBJETIVO GERAL

Diante do problema de pesquisa apresentado, o objetivo geral deste trabalho se concentra em analisar a percepção do Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação sobre seu papel na gestão de crise de imagem do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco, identificando as estratégias adotadas para mitigar os impactos negativos na imagem do órgão, bem como as competências secretariais mobilizadas neste processo.

3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I) Identificar crises, relacionadas à Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação, que afetem a imagem do TRE-PE.
- II) Analisar de que forma o Secretário de TIC atuou, até o período de realização da pesquisa, na condução das crises enfrentadas, investigando as principais estratégias adotadas.
- III) Investigar quais competências secretariais foram mobilizadas pelo Secretário no processo de gestão de crises.
- IV) Compreender a percepção do Secretário sobre as lições aprendidas após as crises e sobre o aprimoramento das medidas adotadas, para a prevenção de crises futuras.

4 JUSTIFICATIVA

A gestão de crises em instituições públicas que atuam diretamente na condução do processo democrático, como os Tribunais Regionais Eleitorais, exige preparo prévio, agilidade na comunicação e estratégias eficazes para preservar sua imagem institucional, visto que preservar a confiança social é imperativo para a legitimidade estatal (Denhardt; Denhardt, 2000). Nesse cenário, torna-se fundamental compreender como os gestores estratégicos atuam diante de crises de imagem que impactam a credibilidade institucional.

Este estudo também se justifica por contribuir para o reconhecimento do secretariado executivo como uma peça-chave na gestão de situações críticas. Azevedo (2024) aponta que esse profissional atua com autonomia e visão estratégica, destacando-se pela capacidade de liderar e comunicar com eficiência. Por outro lado, para Padilha et al. (2021), é a habilidade de responder prontamente a imprevistos o que evidencia o papel do secretariado como elo integrador entre equipes, especialmente em momentos de tensão organizacional.

Ao considerar essas múltiplas dimensões, este estudo visa contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão de crise de imagem no setor público e para o fortalecimento do reconhecimento do profissional de secretariado como agente de apoio à governança institucional, à tomada de decisões e à construção da confiança pública.

5 BENEFÍCIOS DA PESQUISA

Esta pesquisa sobre a gestão de crise de imagem no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco traz contribuições relevantes para diferentes esferas. No campo acadêmico, promove a integração entre os estudos sobre o setor público, desinformação e secretariado executivo, além de oferecer um estudo de um caso que pode subsidiar novos modelos de gestão de crise e investigações futuras.

A escolha do método de estudo de um caso também se configura como um benefício, pois permite a análise aprofundada de uma situação real, com base em dados empíricos. Conforme destaca Yin (2006), esse método é indicado quando se busca compreender fenômenos complexos inseridos em contextos específicos, favorecendo a identificação de boas práticas, estratégias eficazes e competências profissionais que podem servir de referência para outras instituições. Assim, a pesquisa contribui não apenas para o avanço teórico, mas também para a construção de conhecimento aplicado na gestão pública e no campo do secretariado executivo.

Na prática profissional, os resultados obtidos auxiliam na qualificação das estratégias de gestão e comunicação institucional em momentos críticos,

fortalecendo o conhecimento de profissionais para enfrentar cenários de instabilidade. Adicionalmente, o estudo reforça a valorização do secretariado executivo como agente estratégico na administração pública. Ao demonstrar como competências secretariais — desde a comunicação até a articulação institucional — podem ser mobilizadas em contextos de crise, o trabalho amplia a visibilidade da atuação destes profissionais. Nesse sentido, contribui para o reconhecimento da área e para o fortalecimento de sua inserção em cargos estratégicos, sobretudo em situações que exigem planejamento, resposta ágil e resiliência institucional.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico tem como objetivo fundamentar a discussão sobre o papel do secretariado na gestão de crise de imagem, com base em conceitos e estudos estruturados nas áreas de gestão de crises, gestão de crise de imagem e secretariado executivo. A pesquisa aborda a necessidade de atuação de um gestor estratégico diante de uma crise de imagem, analisando as contribuições do Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco em situações de crise de imagem institucional. Para tanto, serão explorados os principais autores e obras que embasam a compreensão desses fenômenos, proporcionando uma base para a análise do estudo de um caso proposto.

6.1 Gestão de Crises

A gestão de crises constitui um campo multidisciplinar que organiza protocolos e metodologias para enfrentar eventos disruptivos, contemplando as fases de prevenção, preparação, contenção, recuperação e aprendizado (Ferreira, 2024). O autor supracitado enfatiza que, diante de um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA), a adoção de estratégias eficazes torna-se indispensável para mitigar danos, proteger ativos institucionais e restaurar a normalidade operacional com agilidade.

A princípio, Ferreira (2024) analisou as estratégias de gerenciamento de crises com foco em práticas eficazes para minimizar danos e restaurar a normalidade operacional, destacando a importância de respostas ágeis e planejadas diante das incertezas do ambiente contemporâneo. Da mesma forma, Gama (2000) estudou como as organizações lidam com crises, ressaltando o papel fundamental do planejamento prévio e da comunicação estratégica, com ênfase na atuação dos departamentos de relações públicas.

Complementando essas abordagens, Santos et al. (2024) exploraram estratégias que promovem a resiliência organizacional, destacando que a capacidade de adaptação e recuperação frente a adversidades está intrinsecamente ligada à existência de uma cultura organizacional que valorize o planejamento e o aprendizado contínuo.

No que se refere à comunicação durante crises, Coombs e Holladay (2002) apresentaram e testaram a Teoria Situacional de Comunicação de Crises (SCCT), um modelo prescritivo que visa proteger os ativos reputacionais das organizações. A teoria propõe que a resposta à crise deve ser cuidadosamente ajustada à natureza da situação e à percepção pública de responsabilidade, tornando-se, assim, uma ferramenta valiosa para a formulação de mensagens que minimizem os danos à imagem institucional.

Adicionalmente, Salvador, Ikeda e Crescitelli (2017), por meio de um estudo de caso sobre recall na indústria de alimentos, analisaram os impactos da gestão de crises sobre a imagem de marca, evidenciando a importância de uma resposta coordenada para preservar a confiança do consumidor. Em continuidade a essa linha de pesquisa, Salvador e Ikeda (2018) examinaram como gestores utilizam informações para prevenir, identificar e gerenciar crises de marca, enfatizando o papel das redes sociais e da transparência como elementos fundamentais. Os autores reforçaram que a coleta e análise de dados em tempo real são essenciais tanto para ações preventivas quanto para respostas imediatas mais eficazes.

Finalmente, Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007) propuseram um modelo integrado de gestão de crises, destacando sua importância para a aprendizagem organizacional. Os autores argumentaram que a gestão de crises não deve ser vista

como um evento isolado, mas como um processo contínuo de aprendizado e aprimoramento, que contribui para a resiliência e a sustentabilidade da organização a longo prazo.

6.1.1 Evolução histórica da Gestão de Crises

Historicamente, pode-se identificar a origem formal da gestão de crises nos anos 1960, com o desenvolvimento das primeiras teorias e modelos sistemáticos para lidar com situações críticas, principalmente no contexto de desastres naturais e emergências públicas. Contudo, foi a partir das décadas de 1980 e 1990, com a ocorrência de casos emblemáticos como o vazamento tóxico de Bhopal (1984), o acidente nuclear de Chernobyl (1986) e a contaminação de medicamentos Tylenol (1982), que a gestão de crises consolidou-se como disciplina essencial no âmbito corporativo (Pearson; Clair, 1998).

No século XXI, eventos críticos como: ataques terroristas de 11 de setembro de 2001, a crise financeira global de 2008, o vazamento de petróleo no Golfo do México (2010), a pandemia de COVID-19 (2020–2022), e, mais recentemente, as enchentes do Rio Grande do Sul (2024), reafirmaram a necessidade de uma gestão de crises eficaz e impulsionaram sua evolução.

Diversos autores, como Pearson e Clair (1998), Coombs (2007) e Salvador e Ikeda (2018), discutiram como eventos marcantes — como os casos citados — moldaram os paradigmas da gestão de crises ao longo das décadas, tornando-se referência para o desenvolvimento de modelos mais robustos de prevenção, resposta e reconstrução da reputação institucional.

No contexto brasileiro, a preocupação com a gestão de crises intensificou-se nas últimas duas décadas, impulsionada tanto por eventos internacionais quanto por acontecimentos domésticos de grande repercussão — como os desastres ambientais de Mariana (2015) e Brumadinho (2019), os escândalos políticos e os desafios impostos pela pandemia de COVID-19. Esses episódios evidenciaram a vulnerabilidade das instituições diante de situações críticas e ressaltam a importância de estratégias eficazes de prevenção, resposta e reconstrução da

imagem institucional. Conforme destacam Cavalcanti e Mota (2021), o posicionamento adotado por uma instituição durante uma crise pode ser determinante para o fortalecimento ou o comprometimento de sua reputação no período pós-crise.

6.1.2 Classificação e dimensões da Gestão de Crises

A gestão de crises pode ser compreendida a partir de três dimensões principais que se sucedem de maneira contínua e interdependente. Segundo Coombs (2007), uma abordagem eficaz exige que as organizações desenvolvam ações específicas para cada fase: prevenção, resposta e recuperação.

1. **Fase preventiva e de preparação:** envolve o mapeamento de riscos, a identificação de vulnerabilidades, o desenvolvimento de planos de contingência e o treinamento das equipes, buscando antecipar possíveis cenários críticos.
2. **Fase de resposta imediata:** refere-se à ativação de protocolos de emergência, à execução da comunicação de crise e à tomada de decisões sob pressão, com o objetivo de mitigar danos e garantir a continuidade das operações.
3. **Fase de recuperação e aprendizado:** diz respeito à restauração das atividades organizacionais, à reconstrução da imagem institucional e à incorporação das lições aprendidas, promovendo melhorias nos processos e fortalecendo a resiliência organizacional.

Além dessas dimensões, é possível classificar as crises conforme sua origem e impacto, como descreve Gama (2000):

- a) **crises econômico-financeiras:** originadas por fatores internos ou externos que comprometem a saúde financeira da organização, como instabilidade econômica, má gestão ou fraudes.
- b) **crises de imagem:** decorrentes de danos à reputação institucional perante o público, que podem ser ocasionados por falhas de conduta, escândalos, erros estratégicos ou má comunicação.

crises operacionais: relacionadas a falhas em processos, serviços ou infraestrutura, que afetam diretamente o funcionamento regular da organização.

- c) **crises naturais:** provocadas por eventos ambientais ou biológicos, como enchentes, incêndios, terremotos ou pandemias, geralmente fora do controle direto da instituição.

6.2 Gestão de Crise de Imagem

A gestão de crise de imagem, foco central deste trabalho, constitui uma vertente específica da gestão de crises, voltada especialmente à proteção, manutenção e reconstrução da reputação institucional diante de eventos que ameacem sua credibilidade perante os públicos de interesse. Segundo Millen (2012), a imagem institucional é um ativo simbólico cuja fragilidade pode comprometer seriamente a legitimidade e a continuidade de uma organização, especialmente em cenários de crise.

Quando uma instituição enfrenta situações críticas, torna-se imprescindível adotar estratégias de comunicação eficazes, transparentes e tempestivas, capazes de conter o dano e restaurar a confiança social. Segundo Coombs (2007), a eficácia da resposta está diretamente ligada ao alinhamento entre a mensagem institucional e a percepção do público sobre a responsabilidade do evento. Adicionalmente, para Millen (2012), a comunicação exercida em tempos críticos deve adotar uma postura ética e clara, sendo um dos principais mecanismos para restaurar a confiança e mitigar os efeitos de uma crise sobre a reputação institucional.

Nesse sentido, a gestão de crise de imagem requer não apenas ações imediatas, mas também planejamento estruturado para o médio e longo prazo, envolvendo posicionamento público coerente, gestão estratégica da informação e iniciativas simbólicas e estruturais de reparação (Salvador; Ikeda, 2018).

No setor público, essa dinâmica se torna ainda mais sensível, visto que a imagem institucional está fortemente relacionada à confiança social, e a perda dessa confiança pode comprometer tanto a governabilidade quanto a execução de políticas públicas (Denhardt; Denhardt, 2000). Os tribunais, por exemplo, ao lidarem com

decisões que impactam diretamente os direitos da população, estão sujeitos a um escrutínio contínuo, o que exige respostas rápidas e tecnicamente embasadas.

Por conseguinte, a comunicação organizacional assume um papel estratégico, conforme apontado por Millen (2012), ao tempo em que a autora argumentou que a transparência, a ética e a responsabilidade social devem orientar a atuação comunicacional em contextos de crise, sendo essas dimensões fundamentais para a preservação da imagem e para a retomada da legitimidade institucional.

Dentre os estudos aplicados à gestão de crise de imagem em crises públicas e corporativas, destacou-se o trabalho de Cavalcanti e Mota (2021), que analisaram o caso “Não é uma Brastemp”, amplamente repercutido nas redes sociais. O estudo demonstrou como uma resposta digital ágil e bem articulada permitiu à marca reverter um cenário de desgaste reputacional. Os autores reforçaram que a escuta ativa e a atuação rápida nas plataformas digitais são elementos decisivos para a contenção da crise e a reconstrução da imagem.

De forma complementar, Batista (2022) analisou a resposta do Carrefour diante de uma crise institucional relacionada à violência. A autora evidenciou que, em cenários como esse, a comunicação reativa não é suficiente. Dessa forma, a gestão de crise de imagem em contextos de crise exige planejamento estratégico, alinhamento intersetorial e comunicação eficaz. Em ambientes públicos, sobretudo, a relação com os cidadãos torna-se fator determinante para a legitimidade das ações, exigindo uma atuação ética, empática e proativa por parte das instituições envolvidas.

6.3 Secretariado Executivo

O profissional de secretariado executivo tem assumido um papel cada vez mais estratégico nas organizações, ampliando suas funções tradicionais para abranger competências relacionadas à liderança, à comunicação, à gestão de equipes e à articulação entre diferentes níveis hierárquicos. Nesse contexto, Azevedo (2024) analisou a relação entre liderança e autonomia no exercício da profissão, destacando que a comunicação eficaz fortalece a atuação do secretário

executivo como liderança informal, enquanto a proatividade se apresenta como fator determinante para a tomada de decisões autônomas no cotidiano organizacional. Essa autonomia, impulsionada por uma postura ativa, configura-se como uma competência estratégica, sobretudo em cenários de crise, nos quais decisões rápidas e articuladas são indispensáveis.

Complementarmente, Padilha et al. (2021), ao analisarem o fenômeno da improvisação no contexto das competências secretariais, ressaltaram a capacidade do profissional de secretariado executivo de agir com flexibilidade e agilidade diante de situações inesperadas. Para os autores, a improvisação, longe de representar um comportamento desorganizado, configura-se como uma habilidade estratégica, permitindo respostas eficazes em contextos marcados pela incerteza — característica essencial em momentos de crise.

De acordo Albuquerque e Costa (2025), a transformação digital no setor público demanda profissionais com competências adaptativas, capazes de articular soluções tecnológicas e humanas diante de desafios como a desinformação e a proteção da imagem institucional. Convém ressaltar que habilidade com tecnologia da informação e capacidade de organização e adaptabilidade fazem parte do escopo das competências secretariais, e podem reforçar sua aptidão para contribuir na mitigação de crises, particularmente aquelas que afetam a imagem institucional.

Dessa forma, observou-se que o secretário executivo vai além do apoio ao fluxo de informações, assumindo o papel de facilitador entre a alta gestão e os demais setores organizacionais (Azevedo, 2024). Portanto, a atuação do profissional de secretariado executivo na gestão de crises pode ser compreendida como estratégica, ultrapassando os limites do suporte operacional e consolidando-se como área fundamental para o fortalecimento da resiliência organizacional e a preservação da reputação institucional.

7 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se por sua natureza qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, conduzida por meio de um estudo de um caso único. A

escolha desse método se justifica pela possibilidade de aprofundar a compreensão sobre um fenômeno específico — a gestão de crise de imagem no TRE-PE — a partir da perspectiva de um gestor diretamente envolvido. Segundo Yin (2006), o estudo de um caso é adequado quando se busca investigar fenômenos inseridos em contextos reais, cujas fronteiras entre o evento e o ambiente são pouco nítidas, como é o caso das crises organizacionais.

A abordagem qualitativa foi adotada por permitir a compreensão aprofundada do fenômeno em seu contexto natural, valorizando a percepção dos sujeitos envolvidos, bem como os significados atribuídos às suas ações. Conforme destaca Minayo, Deslandes e Gomes (2007), esse tipo de pesquisa é adequado quando se busca interpretar fenômenos sociais complexos, considerando os sentidos construídos pelos indivíduos.

O caráter exploratório da pesquisa justifica-se por investigar uma intersecção ainda pouco estudada na literatura científica: a relação entre a atuação do secretariado executivo e a gestão de crises, especialmente no contexto institucional público. Segundo Gil (2008), pesquisas exploratórias são indicadas quando se busca ampliar a familiaridade com determinado problema, permitindo gerar insights iniciais e possíveis hipóteses para investigações futuras.

Já o caráter descritivo está relacionado à intenção de identificar e registrar, de forma sistemática, os elementos que compõem a situação investigada, como os comportamentos, estratégias e competências mobilizadas pelo gestor durante a crise. De acordo com Vergara (2005), esse tipo de pesquisa busca retratar com precisão as características de determinado fenômeno, permitindo observar padrões e relações, sem necessariamente estabelecer explicações causais.

Em adição, considerando o conceito-chave desta pesquisa como sendo a gestão de crise de imagem, a escolha do campo de estudo precisou ser determinada tendo como objetivo analisar um órgão ou instituição que houvesse lidado diretamente com ataques à sua imagem, e que estes ataques ocorressem de forma acentuada, de modo a configurar uma crise. Nesse sentido, observou-se que os órgãos pertencentes à Justiça Eleitoral foram alvo de desinformação, conforme constatado pelo Centro Integrado de Enfrentamento à Desinformação e Defesa da

Democracia (TSE, 2019). Ademais, a escolha de um Tribunal Regional Eleitoral como campo de estudo deu-se em razão da relevância deste tipo de órgão no cenário democrático brasileiro.

A pesquisa foi realizada no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco, órgão do poder judiciário responsável pela organização e fiscalização das eleições no estado. A escolha do TRE-PE se justifica, dentre outras razões, por ter sido o Tribunal que apresentou o sistema AlethelA (Sistema de Combate à Desinformação) na categoria de Inovação Tecnológica na 5ª Edição do Prêmio de Inovação Judiciário Exponencial (TRE-PE, 2024), evidenciando a preocupação deste Tribunal com os ataques de desinformação que afetam a imagem da Justiça Eleitoral.

O cenário deste estudo de um caso, realizado no ano de 2025, se insere em um contexto de intensa transformação digital. No setor público, a transformação digital tem sido marcada por diretrizes de transparência, cibersegurança e aprimoramento dos serviços prestados (Albuquerque; Costa, 2025).

O ambiente da pesquisa inclui as estruturas administrativas ligadas à Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC), uma das secretarias que compõem a macroestrutura do TRE-PE, sendo um setor estratégico na gestão de dados eleitorais, segurança da informação e comunicação institucional. Por oportuno, trata-se de um tribunal situado no estado das pesquisadoras, viabilizando a realização de uma entrevista presencial diretamente com o Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação.

O secretário supramencionado foi o participante-chave deste estudo de um caso único, sendo este o responsável por representar a Secretaria de TIC e acompanhar as atividades relacionadas à tecnologia da informação e comunicação no âmbito do Tribunal. As suas funções e atividades envolvem tanto o planejamento estratégico e acompanhamento da gestão de infraestrutura tecnológica, quanto o apoio aos processos eleitorais e administrativos, como o acompanhamento da execução do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) e o alinhamento das ações de TI com as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do Tribunal

Superior Eleitoral (TSE), conforme disposto na Resolução CNJ nº 370/2021, que trata sobre a governança de tecnologia da informação no sistema judiciário.

7.1 Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados desta pesquisa deu-se por meio de uma entrevista semiestruturada, realizada diretamente com o Secretário de TIC. Esse tipo de instrumento, conforme destaca Triviños (2009), permite ao pesquisador explorar temas previamente definidos, ao tempo em que oferece flexibilidade para aprofundar questões emergentes durante o diálogo, proporcionando maior riqueza nas respostas.

A definição de uma entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados justificou-se pelo objetivo de compreender de forma aprofundada as percepções, estratégias e competências mobilizadas pelo gestor entrevistado, permitindo captar aspectos relevantes do fenômeno investigado. Segundo Minayo, Deslandes e Gomes (2007), essa abordagem é especialmente adequada em pesquisas qualitativas que buscam interpretar realidades sociais complexas, considerando os sentidos construídos pelos sujeitos.

A escolha do Secretário de TIC como sujeito da entrevista justificou-se por sua atuação direta e estratégica na gestão da crise, sendo considerado um informante adequadamente inserido no ambiente de estudo. De acordo com Minayo, Deslandes e Gomes (2007), a seleção intencional é adequada quando se busca escutar sujeitos com conhecimento aprofundado sobre o fenômeno pesquisado.

O roteiro da entrevista (vide anexo A dos apêndices) foi elaborado pelas autoras com base nos objetivos específicos da pesquisa e apresentado a dois pesquisadores da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), com o intuito de verificar a clareza e a coerência das perguntas em relação ao escopo do estudo.

O roteiro supracitado foi dividido em quatro blocos, sendo três deles temáticos e relacionados ao objetivo deste estudo, conforme os itens a seguir:

1. Dados Iniciais;

2. Papel na gestão de crise de imagem do TRE-PE (perguntas de 1 a 4);
3. Estratégias adotadas na crise (perguntas de 5 a 9);
4. Competências mobilizadas pelo secretário (perguntas 10 e 11).

As perguntas foram elaboradas considerando a necessidade de um instrumento de coleta de dados que abordasse com profundidade as especificidades do tema investigado. A formulação própria permitiu alinhar as perguntas aos objetivos específicos da pesquisa, abrangendo dimensões como as estratégias adotadas pelo gestor durante a crise, as competências secretariais mobilizadas e a percepção sobre o aprimoramento das ações implementadas. Dessa forma, buscou-se garantir maior aderência do instrumento ao objeto de estudo e à realidade empírica analisada.

Além disso, a construção do roteiro possibilitou integrar conceitos-chave do referencial teórico, como gestão de crises, gestão de crise de imagem e competências do secretariado, favorecendo a coleta de dados relevantes e coerentes com os eixos analíticos definidos previamente. A adoção de um roteiro elaborado especificamente para este estudo contribuiu, portanto, para a obtenção de informações mais precisas e significativas para a análise proposta.

A entrevista semi-estruturada teve a duração de trinta e três minutos, com onze perguntas estruturadas e sete intervenções das entrevistadoras. De início, foi apresentado verbalmente para o Secretário o tema, as orientandas e a orientadora da pesquisa, e foram coletados os dados iniciais (nome completo do entrevistado, cargo, tempo no cargo, e experiência em cargos anteriores). Contudo, o nome do entrevistado foi mantido em sigilo neste trabalho, por preferência do mesmo, embora tenha autorizado a divulgação do nome do órgão através de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O Termo não se encontra anexado à pesquisa por conter os dados de identificação do participante, contudo, o documento foi apresentado à orientadora do estudo durante a sua elaboração e após a assinatura.

Na coleta de dados iniciais, o entrevistado informou ter iniciado no cargo de Secretário de TIC do TRE-PE em 2018, e sua experiência anterior ter sido no cargo de Coordenador de Infraestrutura de outro tribunal. No ano de realização da pesquisa, o entrevistado informou ser, além de secretário, empresário, engenheiro e

fundador de um laboratório binacional de pesquisa em Portugal, além de manifestar seu interesse em criar uma ponte entre o meio acadêmico e o judiciário.

A entrevista foi registrada por meio de gravação de áudio, e as respostas foram posteriormente transcritas manualmente de forma integral. Conforme Bauer e Gaskell (2008), esse procedimento assegura fidelidade ao conteúdo discursivo, facilitando a organização e análise sistemática dos dados.

7.2 Método de Análise dos Dados

A análise dos dados foi conduzida com base na Análise Temática (AT), proposta por Braun e Clarke (2006), escolhida após o estudo de diversos métodos de análise para pesquisas qualitativas (e.g. análise narrativa, análise do discurso, análise de conteúdo, entre outros).

Souza (2019), qualificou a AT como acessível para pesquisadores com pequena experiência em análise qualitativa, ao tempo em que apontou que os resultados provenientes desta análise são igualmente acessíveis ao entendimento do público em geral. Ademais, a autora evidenciou o benefício da utilização deste método de análise por sua capacidade de sumarizar aspectos-chave de uma grande quantidade de dados (que podem ser extraídos de uma entrevista, por exemplo), bem como oferecer uma descrição densa do banco de dados analisado, o que só contribui para uma análise frutífera.

A AT pode ser utilizada tanto através de uma abordagem indutiva – que não pretende partir de uma grade de categorias ou temas para analisar os dados –, bem como através da abordagem dedutiva – a qual parte de um conjunto preestabelecido de categorias ou temas definidos (Braun; Clarke, 2006).

Neste artigo, a abordagem adotada foi a dedutiva, sendo esta a mais adequada considerando sua definição. Isso significa que as categorias de análise foram previamente definidas com base nos objetivos específicos da pesquisa e no referencial teórico, especialmente os conceitos relacionados à gestão de crises, gestão de crise de imagem e competências do secretariado executivo.

Quanto aos tipos de Análise Temática, Braun e Clarke (2019) propuseram três: Coding Reliability (codificação para confiabilidade), Codebook (grade de códigos), e Reflexive (reflexivo). O tipo adotado neste trabalho foi o reflexivo, que segundo as autoras, possui codificação fluida e flexível. Souza (2019) apontou que o ponto principal da Análise Temática de tipo reflexivo não é alcançar acurácia quantitativa (que pode ser obtida nos outros dois tipos), mas proporcionar imersão e engajamento com os dados.

A análise de resultados seguiu as seis etapas sugeridas para o método de análise temática proposto pelas autoras: (1) familiarização com os dados; (2) codificação inicial; (3) busca por temas; (4) revisão dos temas; (5) definição e nomeação dos temas; e (6) elaboração do relatório final.

Para garantir a validade dos temas identificados, foram adotados os seguintes critérios: coerência interna das falas agrupadas em cada tema, recorrência dos dados atribuídos pelo entrevistado, alinhamento com os objetivos da pesquisa e fidelidade ao contexto empírico analisado. A categorização foi realizada manualmente, com leitura atenta e cruzamento sistemático entre os blocos da entrevista e os eixos analíticos definidos no referencial teórico.

Na próxima seção deste trabalho, será apresentada a análise temática e a discussão dos resultados obtidos através da pesquisa, com enfoque na contraposição entre os estudos acerca de gestão de crises e os dados extraídos da entrevista.

8 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Por se tratar de uma pesquisa de caráter exploratório, as observações dispostas nesta seção não são de caráter prescritivo, mas meramente investigativo, visando analisar a percepção do Secretário de TIC sobre seu papel na gestão de crises de imagem do TRE-PE, identificando as estratégias adotadas para mitigar os impactos negativos na imagem do órgão, bem como as competências secretariais mobilizadas neste processo.

No tocante às seis fases do método de análise definido, a fase 1 da Análise Temática (AT), trata-se da familiarização com os dados. Nessa fase, a entrevista foi cuidadosamente lida e relida, com marcação de trechos relevantes para a pesquisa, destacando termos e expressões repetidos (e.g. “confiança”, “segurança”, “desinformação”, “crise”, “prevenção”) e a forma como o entrevistado narrou sua vivência com a gestão de crises no ambiente da Justiça Eleitoral.

Já na fase 2 da análise, geração de códigos iniciais, foram gerados os seguintes códigos a partir do banco de dados: Ataques à imagem institucional; Fake news; Planejamento; Papel da tecnologia; Cooperação interinstitucional; Inteligência artificial aplicada à crise de imagem; Importância da imagem na Justiça Eleitoral; Medidas de contenção e planos alternativos; Cibersegurança eleitoral.

Posteriormente, na fase 3 da análise, busca por temas, a partir dos códigos, foram agrupados os seguintes temas potenciais: Tecnologia como núcleo da gestão de crises; Ataques à imagem institucional através da desinformação; Planejamento e antecipação como estratégia; Competências secretariais na gestão de crises; Inovação tecnológica e recuperação da imagem; Preparação e valorização do ativo humano como medida de aprimoramento.

Por conseguinte, na fase 4 da análise, revisão dos temas, os referidos temas foram revisados, ao tempo em que foi avaliado se refletiam adequadamente os dados e se estavam coerentes entre si. As categorias se mantiveram válidas, sem sobreposições ou inconsistência conceitual. Portanto, na fase 5, definição e nomeação dos temas, foram nomeados os seguintes temas, e suas respectivas definições descritivas:

- a) **tecnologia como núcleo da gestão de crises** - a centralidade da Secretaria de TIC e, por conseguinte, a atuação do secretário no gerenciamento e contenção de crises, principalmente por lidar com riscos cibernéticos, operacionais e envolvimento direto na contenção de ataques realizados no meio digital;
- b) **ataques à imagem institucional através da desinformação** - enfrentamento de crises de imagem causadas por *fake news* e pós-verdades, que visam desacreditar a Justiça Eleitoral e minar a confiança pública;

- c) **planejamento e antecipação como estratégia** - a ênfase em estratégias prévias e mapeamento de riscos como ferramentas essenciais para a prevenção (primeira etapa da gestão de crises);
- d) **competências secretariais na gestão de crises** - a importância das competências secretariais, como comunicação, liderança, decisão sob pressão e gestão da equipe na gestão efetiva de crises;
- e) **inovação tecnológica e recuperação da imagem** - uso de inteligência artificial (AletheIA, bots) para monitoramento de redes e auditoria das urnas eletrônicas como instrumentos de reconstrução e defesa da imagem institucional;
- f) **preparação e valorização do ativo humano como medida de aprimoramento** - identificação do maior desafio na gestão de crises como sendo a necessidade de capacitação, treinamento, engajamento e senso de pertencimento das equipes.

Considerando os temas apresentados na fase 5, a fase 6 da análise, produção do relatório, foi realizada. Na fase final, foi elaborado o relatório da análise temática, disposto abaixo, que evidencia a definição dos temas através de trechos (extratos) da entrevista.

8.1 Relatório final da análise temática e apresentação dos resultados

Na fase final da análise temática, quatro temas-chave restaram definidos, sendo estes:

1. Crises de imagem como produto da desinformação;
2. A tecnologia como estratégia aplicada à gestão de crises;
3. A mobilização de competências secretariais na gestão de crises e;
4. A importância do fator humano para o processo de aprimoramento.

Nesta seção, serão apresentados os resultados à luz do relatório final da análise temática, por ordem sequencial dos temas.

8.1.1 Crises de imagem como produto da desinformação

Ao ser indagado se já vivenciou alguma crise em sua trajetória como Secretário no TRE-PE, o entrevistado respondeu que, “no contexto eleitoral, o Tribunal vem sofrendo muitos ataques”, configurando uma situação crítica.

O entrevistado caracterizou as crises enfrentadas pelo TRE-PE, não como decorrentes de falhas técnicas, mas como crises decorrentes de narrativas construídas intencionalmente para fragilizar a imagem da Justiça Eleitoral. A noção de “pós-verdade” foi apontada pelo secretário como pano de fundo, refletindo o envolvimento da crise no campo informacional. Vale ressaltar que, pela definição do dicionário Oxford, “pós-verdade” trata-se de algo que denota circunstâncias nas quais fatos objetivos têm menos influência para definir a opinião pública do que o apelo à emoção ou crenças pessoais.

O participante-chave apontou como exemplo de crise de imagem, e não apenas do TRE-PE, mas da Justiça Eleitoral como um todo, a questão das fake news direcionadas à urna eletrônica, à confiabilidade desse mecanismo e ao processo eleitoral como um todo.

O secretário relatou que esta tentativa de desconstrução da credibilidade do processo eleitoral se dá por meio de “narrativas construídas com fins espúrios”, em que “não há um fato, há aquilo que se diz da notícia”. Essa compreensão reforçou o conceito de crise de imagem simbólica, apresentado por Coombs (2007), e os desafios da transformação digital no setor público, apontados por autores como Albuquerque e Costa (2025). Ante o exposto, abaixo está uma fala do entrevistado:

Esses ataques de desinformação têm, às vezes, interesses políticos estrangeiros. Por conta da geopolítica mundial, a gente está sujeito a isso. E, no caso do Brasil, somos duplamente atacados, porque, além do ataque [nacional] da tentativa de desacreditar o ministério, agora tem um organismo estrangeiro tentando entrar dentro da política nacional. (Informação verbal).

A perspectiva tratada nesse tema revelou a intensificação dos ataques à legitimidade institucional em contextos eleitorais, o que, conforme Gama (2000), caracteriza uma crise de imagem institucional de grande impacto e complexidade.

8.1.2 A tecnologia como estratégia aplicada à gestão de crises

Quanto à atuação direta do secretário na gestão de crises, ele relatou seu papel no processo como sendo “fundamental”, e ressaltou que as principais ameaças estão ligadas ao ambiente digital, reforçando que:

As crises estão acontecendo por questões tecnológicas [...], então, estão ligadas à um contexto em que a Secretaria [de TIC] está envolvida. Como a gente é uma Justiça que lida com segurança e tem uma atuação totalmente dependente da imagem, gestão de crises é extremamente fundamental. E sofremos, em média, 100 mil ataques [à infraestrutura cibernética] por hora no dia da eleição. A gente precisa dessa imagem, a gente precisa da segurança, porque confiança não se compra — se conquista. (Informação verbal).

Esta fala corroborou as exposições de Denhardt e Denhardt (2000), que apontaram a relação da imagem institucional com a confiança social, e que a perda dessa confiança comprometeria tanto a governabilidade quanto a execução de políticas públicas.

No quesito de estratégias adotadas em situações de crise, o participante informou que o TRE-PE possui planos para situações de crise, no âmbito da Secretaria e no âmbito do Tribunal, e que os planos não envolviam apenas ações mitigadoras de crises, estendendo-se a uma análise de riscos e vulnerabilidades em geral, como, por exemplo, a análise dos riscos de cada contratação realizada na Secretaria.

A partir disso, compreendeu-se que, na perspectiva do secretário, destacam-se duas frentes principais: a adoção de mecanismos preditivos, como o mapeamento de riscos e a construção de múltiplos planos de ação, e a adoção de mecanismos de contenção, como o desenvolvimento de ferramentas inovadoras, tal como o sistema de Inteligência Artificial (IA), o AlethelA, desenvolvido através de uma parceria entre o TRE-PE e a Universidade Federal de Pernambuco, e, segundo o entrevistado, foi reconhecido e premiado pelo TSE como iniciativa de fortalecimento da democracia. O sistema foi desenvolvido para monitorar do sentimento do público nas redes sociais em tempo real, corroborado pela seguinte fala:

Então, no momento em que a gente cria uma IA que consegue vasculhar, selecionar, entender o sentimento, entender o que é positivo, entender o que é negativo... A gente consegue dar resposta em tempo real, porque

isso [o sentimento do público] muda. Antes da eleição tem uma narrativa, durante a eleição tem outra narrativa, depois da eleição tem outras. E se você não tiver técnicas dessa, é humanamente impossível entender.

Nas eleições de 2022, só no Twitter, [AlethelA monitorou] mais de 2.4 milhões de postagens com conteúdo eleitoral de interesse da Justiça Eleitoral — das quais 82% eram negativas, e de desinformação. Isso variou antes, no dia e depois da eleição. São conteúdos muito fluidos. (Informação verbal).

O trecho acima corroborou os apontamentos de Salvador e Ikeda (2018) que enfatizaram o papel das redes sociais como elemento fundamental, além dos autores reforçarem que a coleta e análise de dados em tempo real são essenciais tanto para ações preventivas quanto para respostas imediatas mais eficazes.

Nesse sentido, na Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC), a utilização da tecnologia é tratada não apenas como suporte, mas como “parte da solução e das proteções”, o que denotou uma gestão de crises estratégica, conforme propõem modelos contemporâneos de gestão de crises, analisados por Ferreira (2024).

Considerando as etapas da gestão de crises como prevenção, preparação, contenção, recuperação e aprendizado (Coombs, 2007), o entrevistado informou acreditar que a gestão de crises praticada pela Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação envolve todas as etapas, ressaltando a importância de atentar-se aos detalhes:

Tem coisas que acontecem de forma pequena mas também precisam ser entendidas, e aí você retroalimenta de novo o sistema [de gestão de crises]. Iniciando pela prevenção e etc. Isso é um ciclo constante. (Informação verbal).

Ante o exposto, Santos et al. (2024) destacaram que a capacidade de adaptação e recuperação frente a adversidades está intrinsecamente ligada à existência de uma cultura organizacional que valorize o planejamento e o aprendizado contínuo, visíveis na gestão de crises exercida no tribunal.

Por conseguinte, ao ser indagado se a Secretaria de TIC participava de iniciativas voltadas à reconstrução ou fortalecimento da imagem institucional do TRE-PE, o participante respondeu:

A Secretaria [de TIC] está envolvida na Comissão de Auditoria da Votação Eletrônica (CAVE), tanto na parte processual quanto na técnica. Na CAVE, a

gente faz aquela totalização paralela para mostrar que as urnas não são fraudadas. E a gente também desenvolveu outro processo — junto com a [Justiça] Federal — de construção de bots robóticos com IA, para poder fazer o processo [de totalização de votos] sem intervenção humana. [...] A gente criou a tecnologia, falta a regulamentação para possibilitar o uso em todo o país. (Informação verbal).

Segundo Batista (2022) a resposta às crises precisa transcender o discurso e incorporar ações simbólicas e estruturais que demonstrem o compromisso institucional com os valores sociais, o que tem sido implementado no TRE-PE a partir das iniciativas descritas pelo Secretário de TIC. Isto posto, a responsabilidade social assumida pelo TRE-PE e pela Justiça Eleitoral como um todo, pode ser associada aos argumentos de Millen (2012), que evidenciou os três pilares que devem orientar a atuação em contextos de crise: a transparência, a ética e a responsabilidade social.

Assim sendo, as respostas do entrevistado iluminaram esta temática, que evidenciou o papel da tecnologia como eixo central da estratégia de prevenção e resposta às crises.

8.1.3 A mobilização de competências secretariais na gestão de crises

A terceira temática identificada deu-se a partir da identificação de competências mobilizadas pelo Secretário de TIC na gestão de crises, incluindo comunicação (intrasetorial, intersetorial e interinstitucional), desenvolvimento de estratégias e liderança. A constatação da articulação da comunicação durante crises corroborou o modelo teórico proposto na SCCT (Teoria Situacional de Comunicação de Crises (Coombs; Holladay 2002). Segundo o entrevistado:

Sem comunicação você não consegue gerir nada; se você não tiver estratégia também não. A liderança está presente até quando você está se comunicando e falando em nome do Tribunal. Você precisa estar com tudo muito bem articulado para poder não ser pego numa entrevista [...] ou cair numa pegadinha de um blogueiro, que às vezes veio fazer perguntas que estão fora do escopo. Todas essas [competências] são relevantes. Eu não acho que nenhuma pode ser tirada. (Informação verbal).

A fala demonstrou consciência do papel do secretário como porta-voz da instituição e como agente de articulação intersetorial, sobretudo em situações de alta pressão, como as eleições.

Foi observada, também, a mobilização da competência de improvisação e tomada de decisão sob pressão, conforme a seguinte fala do Secretário:

Como vocês sabem, a gente é [uma] Justiça que tem prazo nesse país, ponto. [...] E assim, você tem um tempo muito curto para tomar todas as decisões ao longo do dia. Você precisa ser muito ágil, tem que improvisar, precisa fazer tudo. Não tem como dizer 'amanhã a gente resolve isso', não funciona. Vocês não veem a gente atrasar eleição, nem resultado. (Informação verbal).

Nesse sentido, Padilha et al. (2021), ressaltaram a capacidade do profissional de secretariado de agir com flexibilidade e agilidade diante de situações inesperadas. Para os autores, a improvisação permite respostas eficazes em contextos marcados pela incerteza.

Outro ponto observado, ainda nesta temática, foi o reconhecimento da multiplicidade das competências secretariais pelo entrevistado, evidenciado no trecho abaixo:

Eu não acho que 'ah, se eu tiver muita liderança, o resto se resolve', 'se eu tiver muita estratégia, o resto se resolve'. Todas elas [são necessárias]: tomada de decisão sob pressão, gestão de equipe... (Informação verbal).

A simultaneidade entre liderança, comunicação, improvisação, tomada de decisão sob pressão e gestão de equipes sugere a atuação do secretário como articulador estratégico, exercendo a flexibilidade e a agilidade apontadas por Padilha et al. (2021), no âmbito das competências secretariais.

A perspectiva trazida nesta temática corroborou o entendimento de que o secretariado, em especial em cargos estratégicos, atua como agente de convergência entre áreas, alinhado às reflexões de Azevedo (2024) sobre o papel do secretariado e a autonomia.

8.1.4 A importância do fator humano para o aprimoramento da gestão de crises

Quando questionado acerca de quais lições ou aprendizados foram extraídos da experiência, após a vivência com as crises, o secretário explicou:

Você precisa sempre estar pensando e o grande mecanismo é você tentar antever, utilizar o que já foi mapeado. [...] A gestão de crise, ela é, na realidade, um exercício prévio de futuros possíveis. Você precisa navegar em cima disso. (Informação verbal).

Um exemplo concreto citado foi a elaboração de planos de contingência para o transporte de urnas, realizado através do envolvimento de uma frota de caminhões, considerando hipóteses como greves de caminhoneiros ou desabastecimento:

A gente envolve mais ou menos 350 caminhões no estado, p'ra poder distribuir todas as 24 mil urnas, em 3335 locais de votação de um dia p'ro outro. Um dos planos que eu já desenvolvi aqui foi: 'E se tiver uma greve?' [...] Como é que a gente evita o desabastecimento? Como é que a gente envolve a força de segurança? Quem são as pessoas que podem dirigir esses caminhões? Eu posso escalar do exército quem são as pessoas que possuem a habilitação p'ra poder dirigir um caminhão. A gente acaba tendo várias medidas de trabalho que incluem outros órgãos operativos. (Informação verbal).

Outro exemplo citado pelo entrevistado foi o seguinte:

Se tiver uma epidemia aqui, como é que a gente vai substituir as pessoas [contratadas para realizarem um serviço específico]? Tudo isso é pensado. Vocês nunca viram aparecer 'atrasou a eleição', vocês não veem a gente atrasar resultados. (Informação verbal).

Apesar de toda a ênfase na tecnologia e nas estratégias operacionais, o Secretário de TIC identificou o fator humano como o maior desafio da gestão de crises. Ele nomeou esse fator como "humanware":

Meu maior desafio aqui na secretaria [...] não é nem do ponto de vista técnico, é do ponto de vista humano: é o 'humanware'. [...] O Tribunal não são essas paredes, nem as urnas eletrônicas, são as pessoas. (Informação verbal).

O entrevistado recorreu, inclusive, a uma metáfora para exemplificar:

Um filósofo perguntou a dois pedreiros o que eles estavam fazendo. Um deles respondeu: 'uma parede'. O outro disse: 'estou construindo uma catedral'. [...] Essa visão de pertencimento é essencial. (Informação verbal).

O reconhecimento de que o engajamento, a motivação e a compreensão do papel institucional de cada servidor são elementos-chave para o desempenho organizacional indicou uma visão sistêmica da gestão pública, mencionada por Albuquerque e Costa (2025), no tocante à transformação no setor público, e a ênfase no engajamento alinhou-se aos princípios analisados por Gama (2000).

A perspectiva trazida nesta temática sugeriu que o sucesso da gestão de crises depende diretamente da consciência coletiva e do capital humano mobilizado. Em suma, a entrevista revelou uma gestão de crises ancorada em quatro eixos:

ênfoque no combate à crises de imagem, importância da tecnologia, atuação multifuncional do secretariado e fortalecimento humano-institucional.

As práticas aplicadas no tribunal, integrando prevenção, mitigação e aprendizado contínuo em um ciclo de melhoria constante, refletem o modelo de gestão de crises integrado proposto por Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007).

A abordagem adotada pelo Secretário de TIC do TRE-PE exemplificou uma atuação estruturada e adaptativa frente às novas ameaças digitais, corroborando com os estudos de Salvador, Ikeda e Crescitelli (2017), que evidenciaram a importância de uma resposta coordenada para preservar a confiança de uma instituição.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender o papel do Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco na gestão de crises de imagem da instituição. Este contexto real possibilitou uma análise concreta sobre o papel do secretário e o apoio deste agente estratégico na condução de crises dessa natureza.

Inserido em um contexto marcado pela transformação digital e pelo aumento da desinformação, este trabalho evidenciou como crises de imagem se configuram cada vez mais como desafios estratégicos para a administração pública, exigindo respostas rápidas, articulação intersetorial e competências específicas, que estão dentro do escopo das competências secretariais.

A partir da metodologia qualitativa, com uso de entrevista semiestruturada, foi realizada uma análise temática reflexiva, proposta por Braun e Clarke (2006), na qual identificou-se que o enfrentamento das crises pelo TRE-PE está fortemente vinculado ao uso estratégico da tecnologia da informação, com destaque para ferramentas de inteligência artificial como o sistema AletheIA, criado para monitorar discursos em redes sociais, e à participação ativa da Secretaria na Comissão de Auditoria da Votação Eletrônica. Essa atuação revelou que a Secretaria de TIC não

se restringe a um papel técnico, mas ocupa posição central na manutenção da imagem institucional da Justiça Eleitoral.

A pesquisa também identificou quatro aspectos principais na fala do gestor entrevistado: a desinformação como vetor das crises de imagem enfrentadas pela Justiça Eleitoral; o uso da tecnologia como estratégia preventiva e reativa na gestão de crises; a mobilização das competências secretariais no processo de gestão de crises e; o reconhecimento do fator humano como elemento fundamental para o aprimoramento das respostas institucionais.

O estudo demonstrou que a gestão de crises bem-sucedida demanda mais do que protocolos técnicos: ela requer visão estratégica, integração entre setores, valorização do capital humano e comunicação eficaz. Nesse sentido, o Secretário de TIC do TRE-PE exemplificou uma liderança multifuncional, com atuação que transcendeu a técnica e se inseriu no campo representativo, institucional e político, refletindo atributos que podem ser constitutivos para profissionais de secretariado executivo.

Outro destaque relevante foi a percepção do entrevistado quanto ao caráter cíclico da gestão de crises, que não se encerra após a resolução de um evento crítico, mas exige aprendizado contínuo, mapeamento de riscos e construção de planos de ação preventivos. A articulação entre passado (experiências vividas), presente (ações implementadas) e futuro (planejamento antecipado) revelou maturidade institucional e capacidade adaptativa.

Quanto às limitações, a principal limitação trazida neste estudo foi que, apesar de ter sido possível identificar a crise, apontar sua principal causa e as estratégias e competências utilizadas na sua condução, não foi realizada uma análise acerca das consequências causadas à imagem do TRE-PE. Nesse sentido, embora esteja implícito que as crises de imagem possuíram consequências negativas, o foco do estudo recaiu sobre a percepção do Secretário de TIC, não tendo sido objetivada uma mensuração dos impactos.

Como ideia para futuros estudos a partir desta pesquisa, sugere-se analisar a percepção da população sobre a credibilidade do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco, visando averiguar se as medidas adotadas pelo TRE-PE têm sido

suficientes para a reconstrução da imagem institucional. Outra possibilidade é realizar uma pesquisa exploratória, para analisar como Secretários, da área de Tecnologia ou de outra área, integrantes de outras instituições públicas, atuam diante da gestão de crises, de modo a construir um panorama comparativo.

Em síntese, este trabalho reforçou a importância de práticas de gestão de crise integradas e atreladas às competências secretariais, permitindo concluir que o profissional de secretariado executivo pode ocupar lugar estratégico na mediação entre áreas técnicas e a alta gestão, contribuindo tanto para a contenção de danos quanto para a reconstrução da imagem institucional.

A pesquisa evidenciou, ainda, que o secretário, quando valorizado em sua dimensão estratégica, pode contribuir significativamente para fortalecer a imagem institucional, a confiança pública e a capacidade de resposta do setor público diante de tantos desafios contemporâneos.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Matheus; COSTA, Lourenço. Transformação digital no setor público: tendências e implicações. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 01-18, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4771>. Acesso em: 05 jun. 2025.

AZEVEDO, Jane. **Liderança e autonomia do profissional de secretariado executivo: perspectivas para o contexto atual**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Secretariado Executivo) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2024. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/30566/1/Jane%20Lopes%20da%20Cunha%20de%20Azevedo_TCC.pdf. Acesso em: 21 maio 2025.

BATISTA, Larissa. **“No caminho da luz todo mundo é preto”: o gerenciamento estratégico da comunicação de crise e a persistência do racismo institucional**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/29474>. Acesso em: 04 jul. 2025.

BAUER, Martin; GASKELL, George. **PESQUISA QUALITATIVA COM TEXTO, IMAGEM E SOM: Um manual prático**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. Disponível em: https://www.academia.edu/28465169/PESQUISA_QUALITATIVA_COMTEXTO_IMGEME_SOM_Um_manual_pratico. Acesso em: 18 jul. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Resolução nº 370, de 28 de janeiro de 2021**. Institui a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). Brasília: Diário da Justiça Eletrônico, 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3706>. Acesso em: 15 jul. 2025.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Reflecting on reflexive thematic analysis. **Qualitative Research in Sport, Exercise and Health**, Bristol v. 11, n. 4, p. 589–597, 2019. Disponível em: <https://uwe-repository.worktribe.com/output/1493232/reflecting-on-reflexive-thematic-analysis>. Acesso em: 10 jul. 2025.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology. Acesso em: 23 jun. 2025.

CALVACANTI, João; MOTA, Cristina. ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM EMPRESARIAL: ESTUDO DO CASO “NÃO É UMA BRASTEMP”. **Revista FATEC Sebrae em debate: gestão, tecnologias e negócios**, [S.l.], v. 8, n. 14, p. 66-78, 2021. Disponível em: <https://revista.fatecsebrae.edu.br/index.php/em-debate/article/view/188>. Acesso em: 18 maio 2025.

CASTELLS, Manuel. **Communication Power**. Oxford: Oxford University Press, 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/25294841/Manuel_Castells_Communication_Power_2009_. Acesso em: 12 maio 2025.

COOMBS, Timothy. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. **Corporate Reputation Review**, Illinois, v. 10, n. 3, p. 163-176, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/243462210_Unpacking_the_Halo_Effect_Reputation_and_Crisis_Management. Acesso em: 19 jul. 2025.

COOMBS, Timothy; HOLLADAY, Sherry. Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: initial tests of the situational crisis communication theory. **Management Communication Quarterly**, Illinois, v. 16, n. 2, p. 165–186, 2002. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/089331802237233>. Acesso em: 28 jun. 2025.

COOMBS, Timothy; HOLLADAY, Sherry. Unpacking the Halo Effect: Reputation and Crisis Management. **Journal of Communication Management**, Illinois, v. 10, n. 2, p. 123-137, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/243462210_Unpacking_the_Halo_Effect_Reputation_and_Crisis_Management. Acesso em: 28 maio 2025.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet Vinzant. **The new public service: serving, not steering**. Armonk: M. E. Sharpe, 2000. Disponível em: <https://www.csus.edu/indiv/s/shulockn/executive%20fellows%20pdf%20readings/parddenhardt%20new%20public%20service.pdf>. Acesso em: 15 maio 2025.

FERREIRA, Pedro. GERENCIAMENTO DE CRISES NO AMBIENTE EMPRESARIAL. **Journal of Media Critiques**, [S. l.], v. 10, n. 26, p. 01-14, 2024. Disponível em: <https://journalmediacritiques.com/index.php/jmc/article/view/147>. Acesso em: 24 maio 2025.

GAMA, Maria. Quando o Inferno desce à Terra: a gestão de crises e a sua problemática. **Comunicação e Sociedade**, [S. l.], v. 2, [S. l.], p. 535–542, 2000. Disponível em: <https://revistacomsoc.pt/index.php/revistacomsoc/article/view/929>. Acesso em: 24 maio 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnica-s-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2025.

MILLEN, Juliana de Castro. O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA A IMAGEM INSTITUCIONAL EM CONTEXTO DE CRISE. **CES Revista**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 61-75, 2012. Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/cesRevista/article/view/389>. Acesso em: 15 maio 2025.

MINAYO, Maria; DESLANDES, Suely; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. Disponível em: https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/300166/mod_resource/content/1/MC2019%20Minayo%20Pesquisa%20Social%20.pdf. Acesso em: 13 jul. 2025.

PADILHA, Shayany; WILHELM, Deise; MOREIRA, Kátia; SNOEIJER, Enio. O fenômeno da improvisação no contexto das competências secretariais. **SCRIBES – Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies**, [S.l.], v. 2, n. 1, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/SCRIBES/article/view/11523>. Acesso em: 21 maio 2025.

PEARSON, Christine M.; CLAIR, Judith A. Reframing crisis management. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 59–76, 1998. Disponível em: <https://asu.elsevierpure.com/en/publications/reframing-crisis-management>. Acesso em: 28 maio 2025.

SALVADOR, Alexandre; IKEDA, Ana. Gestão de crise de marca: o uso de informações para prevenção, identificação e gestão. **Review of Business Management**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 74–91, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/dhRQ8HP5QCXNbG9GhbCDF4Q/>. Acesso em: 02 jun. 2025.

SALVADOR, Alexandre; IKEDA, Ana; CRESCITELLI, Edson. Gestão de crise e seu impacto na imagem de marca. **Gestão & produção**, São Carlos, v. 24, n. 1, p. 15–24, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/Z4dyHPdHHZvWKjw9BsPn4jn/?lang=pt#>. Acesso em: 02 jun. 2025.

SANTOS, Silvana; FRANQUEIRA, Alberto; MENDES, Aldemiro; RODRIGUES, Cícero; MELO, Hermócrates; BEKER, José. Gestão de crises e resiliência organizacional. **REVISTA CADERNO PEDAGÓGICO**, Curitiba, v.21, n.6, p. 01-21, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/381421555_Gestao_de_crisis_e_resiliencia_organizacional. Acesso em: 18 maio 2025.

SHINYASHIKI, Roberto; FISCHER, Rosa; SHINYASHIKI, Gilberto. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 4, n. 6, p. 148–159, 2007. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/138931>. Acesso em: 12 maio 2025.

SOUZA, Luciana. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/arbp/v71n2/05.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2025.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE PERNAMBUCO. TRE-PE tem três finalistas na 5ª edição do Prêmio de Inovação J.Ex. **Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco**, Recife, 13 nov. 2024. Disponível em: <https://www.tre-pe.jus.br/comunicacao/noticias/2024/Novembro/tre-pe-tem-tres-finalistas-na-5a-edicao-do-premio-de-inovacao-j.ex>. Acesso em: 23 jul. 2025.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <https://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em-Ciencias-Sociais.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2025.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2005. Disponível em: <https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/vergara-mc3a9todos-de-pesquisa-em-administrac3a7ao-sylvia-vergara.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2025.

YIN, Robert. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. PENSO: Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://pdfcoffee.com/pesquisa-qualitativa-do-inicio-ao-fim-robert-yinpdf-pdf-free.html>. Acesso em: 10 jun. 2025.

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O SECRETÁRIO DE TIC

ROTEIRO DE ENTREVISTA – Estudo de um caso

Título da Pesquisa: *O Secretariado na Gestão de Crise de Imagem*

Entrevistado: Sigiloso

Cargo: Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação do TRE-PE

Apresentação Inicial

Prezamos pela ética e transparência em nossa pesquisa. Este estudo tem como objetivo compreender o papel estratégico do Secretariado Executivo na gestão de crises de imagem, especialmente em contextos institucionais.

Informamos que esta entrevista poderá ser gravada exclusivamente para fins acadêmicos, com o objetivo de garantir a fidelidade das informações. A gravação será armazenada com segurança e não será divulgada.

O senhor autoriza a gravação desta entrevista?

() Sim () Não

Agradecemos pela sua colaboração e disponibilidade.

I. Dados de Identificação (Iniciais)

1. Autoriza a divulgação de seu nome, cargo e instituição? () Sim () Não

2. Nome completo:

3. Cargo:

4. Tempo no cargo:

5. Experiência anterior na área pública ou privada:

II. Papel na Gestão de Crises de Imagem no TRE-PE

7. Em sua trajetória na Secretaria de TIC, o senhor já vivenciou alguma situação crítica relacionada à área de tecnologia da informação e comunicação?
8. Alguma dessas situações impactou a imagem do TRE-PE? Caso sim, poderia descrevê-la(s)?
9. Como o senhor define sua atuação, enquanto Secretário de TIC, no contexto da gestão de crises?
10. Após a vivência com a(s) crise(s), quais lições ou aprendizados foram extraídos da experiência?

III. Estratégias Adotadas em Situações de Crise

11. A Secretaria de TIC possui um plano de ação específico para situações de crise ou emergências?
 - () Sim
 - () Não
12. Em caso afirmativo, poderia descrevê-lo?
13. Esse plano é articulado com outras secretarias do TRE-PE?
 - () Sim
 - () Não

14. Considerando que as etapas da gestão de crises são **prevenção** (análise de riscos e vulnerabilidades), **preparação** (treinamento de equipe), **contenção** (mitigação de impactos), **recuperação** e **aprendizado** (gerar insights através da experiência), o senhor acredita que a gestão de crises praticada pela STIC envolve alguma ou algumas das etapas?
15. A Secretaria de TIC participa de iniciativas voltadas à reconstrução ou fortalecimento da imagem institucional do TRE-PE? Se sim, poderia comentar sobre essas iniciativas?

IV. Competências Secretariais Mobilizadas pelo Secretário de TIC

16. Considerando as seguintes competências secretariais essenciais à gestão de crises — desenvolvimento de estratégias, liderança, comunicação (interna e intersetorial), tomada de decisão sob pressão, improvisação e gestão de equipes —, quais o senhor considera mais relevantes em sua atuação?
17. Em sua visão, o que poderia ser aprimorado na atuação da Secretaria de TIC em relação à gestão de crises?

Agradecimento

Agradecemos pela sua colaboração. Sua contribuição é de grande relevância para o desenvolvimento deste trabalho acadêmico e para a valorização das práticas profissionais no campo da gestão pública e do secretariado executivo.