



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
BACHARELADO EM SECRETARIADO EXECUTIVO  
PESQUISA APLICADA

**O PAPEL DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA ASSESSORIA DA GESTÃO  
PÚBLICA:**

**Desafios, Responsabilidades e Influências na Tomada de Decisão**

ANA LUIZA DE SOUZA FARIAS

ELÂINE GOMES MARTINS

RECIFE

2024

ANA LUIZA DE SOUZA FARIAS

ELÂINE GOMES MARTINS

**O P A P E L D O S E C R E T Á R I O E X E C U T I V O N A A S S E S S O R I A D A G E S T Ã O  
P Ú B L I C A :**

**Responsabilidades, Desafios e Influências na Tomada de Decisão**

Artigo apresentado ao curso de graduação em Secretariado da Universidade Federal de Pernambuco, constituindo-se requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo conferido pela referida Universidade.

Orientadora: Prof. Me. Roberta Vanessa Aragão Felix da Silva

RECIFE

2024

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

Farias, Ana Luiza de Souza.

**O PAPEL DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA ASSESSORIA DA GESTÃO PÚBLICA:**

Desafios, Responsabilidades e Influências na Tomada de Decisão / Ana Luiza de Souza Farias, Elâine Gomes Martins. - Recife, 2024.

25.p, tab.

Orientador(a): . Roberta Vanessa Aragão Felix da Silva

Coorientador(a):

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Secretariado Executivo - Bacharelado, 2024.

Inclui referências, apêndices, anexos.

1. Processo decisório. 2. Assessoria. 3. Gestão pública. 4. Secretariado. I. Martins, Elâine Gomes. II. da Silva, . Roberta Vanessa Aragão Felix. (Orientação). III. , . (Coorientação). IV. Título.

050 CDD (22.ed.)

ANA LUIZA DE SOUZA FARIAS

ELÂINE GOMES MARTINS

**O PAPEL DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA ASSESSORIA DA GESTÃO PÚBLICA:**

**Desafios, Responsabilidades e Influências na Tomada de Decisão**

Trabalho apresentado à Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso como parte dos requisitos para conclusão do Curso de Secretariado Executivo do centro de ciências sociais aplicadas da Universidade Federal de Pernambuco.

Aprovada em:        /        /        .

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Nome do Primeiro avaliador/ UFPE**

---

**Nome do segundo avaliador/ UFPE**

---

**Nome do terceiro avaliador/  
UFPE ou de outra instituição**

## **A atuação do Secretário Executivo na Assessoria da Gestão Pública: desafios, responsabilidades e influências na tomada de decisão**

**Ana Luiza de Souza Farias <sup>1</sup>**  
**Elaine Gomes Martins <sup>2</sup>**

### **RESUMO**

Na administração pública, o secretário atua como um elo de comunicação efetivo entre diferentes setores internos e os agentes externos à organização, facilitando a tomada de decisões integradas. Deste modo, a presença do secretário na equipe contribui para a eficácia no gerenciamento e gestão das informações e resultados. Optamos por uma abordagem qualitativa, buscando compreender as experiências e perspectivas desses profissionais. A pesquisa foi conduzida na Prefeitura do Jaboatão dos Guararapes, em Pernambuco, através de entrevistas semiestruturadas com duas secretárias executivas, juntamente com a pesquisa bibliográfica de livros, revistas e artigos científicos que tratam da gestão pública, da assessoria secretarial e do processo decisório. A análise dos dados foi realizada utilizando uma abordagem qualitativa, uma vez que se concentrava na compreensão das experiências e perspectivas dos secretários assessores na esfera pública. Com isso, foi possível chegar às conclusões de que esses profissionais desempenham um papel significativo na tomada de decisões, oferecendo opiniões e contribuições para resolver problemas e agilizar processos. No entanto, enfrentam desafios como pressões políticas e a necessidade de equilibrar interesses diversos. Concluímos que, apesar das limitações, os secretários executivos são peças-chave na gestão pública, promovendo a eficiência e colaborando para o sucesso organizacional.

**Palavras-chave:** Secretariado; processo decisório; assessoria; gestão pública.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Secretariado Executivo pela UFPE. E-mail: luiza.souzaf@ufpe.br

<sup>2</sup> Graduanda em Secretariado Executivo pela UFPE. E-mail: elaine.gomesmartins@ufpe.br

## **ABSTRACT**

In public administration, the secretary acts as an effective communication link between different internal sectors and external stakeholders, facilitating integrated decision-making. Thus, the presence of the secretary on the team contributes to the effectiveness in managing and overseeing information and outcomes. We opted for a qualitative approach, aiming to understand the experiences and perspectives of these professionals. The research was conducted at the Jaboatão dos Guararapes City Hall, in Pernambuco, through semi-structured interviews with two executive secretaries, along with bibliographic research of books, magazines, and scientific articles addressing public management, secretarial support, and decision-making processes. Data analysis was performed using a qualitative approach, as it focused on understanding the experiences and perspectives of executive secretaries in the public sphere. Consequently, it was possible to conclude that these professionals play a significant role in decision-making, providing opinions and contributions to problem-solving and streamlining processes. However, they face challenges such as political pressures and the need to balance diverse interests. We conclude that, despite the limitations, executive secretaries are key players in public management, promoting efficiency and contributing to organizational success.

**Keywords:** Secretariat; decision-making; advisory; public management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Hipótese</b> .....	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 A assessoria secretarial e a gestão pública</b> .....	<b>12</b>
<b>2.3 O secretário assessor no processo decisório</b> .....	<b>13</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>14</b>
<b>4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>16</b>
<b>4.1 Caracterização da Prefeitura do Jaboatão dos Guararapes</b> .....	<b>16</b>
<b>4.1.1 Caracterização dos Entrevistados</b> .....	<b>16</b>
<b>4.2 Contribuições dos Secretários Executivos</b> .....	<b>17</b>
<b>4.3 Competências essenciais identificadas</b> .....	<b>18</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>21</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>22</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>24</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A gestão pública, representa um conjunto de estratégias e ações administrativas coordenadas pelo governo, materializa-se como um produto social multifacetado, cujas instruções tangíveis e intangíveis reverberam profundamente no tecido da sociedade. O profissional de secretariado, por meio de suas competências e habilidades, desempenham um papel estratégico na assessoria à gestão pública, influenciando diretamente os processos decisórios que abrangem desde tarefas cotidianas até questões de elevada complexidade Bortolotto e Willers (2007, p. 46) explicam que:

[...] muitas foram as mudanças que ocorreram na função de secretário até chegar a ser uma profissão reconhecida por lei (Lei 7377, de 30/09/85 e Lei 9261, de 11/01/96). Evoluiu, paralelamente, a uma constante (re)construção das atividades administrativas devido à chegada do computador e das tecnologias de informação e de comunicação.

No âmbito da gestão pública, o papel do secretário executivo tem sido cada vez mais reconhecido como essencial. Como facilitador e mediador, o secretário executivo desempenha um papel importante na eficácia das operações governamentais, garantindo uma comunicação fluida entre os setores internos e externos e contribuindo para a tomada de decisões integradas. Apesar da importância do papel do secretário executivo, há uma lacuna na literatura em relação ao seu envolvimento específico no processo de tomada de decisão na gestão pública.

O planejamento ajuda a criar estruturas para o processo de tomada de decisão. O planejamento define as atividades que orientam a vinculação de recursos e o desempenho da empresa. A falta de planejamento pode acarretar diversas perdas em diferentes setores. Para as grandes empresas, a falta de planejamento pode gerar prejuízo financeiro, para as pequenas empresas, imagina-se que o prejuízo pode ser maior (Carvalho 2012, p.13).

Nesse contexto, o papel do secretário executivo, atuando como assessor nas tomadas de decisões, tem ganhado destaque em sua área de atuação. Dotado de amplo conhecimento sobre a organização em que trabalha, o secretário executivo desempenha o papel de facilitador, atuando como mediador entre aqueles que tomam as decisões. Essa função se torna fundamental para garantir uma gestão eficaz e harmoniosa das operações da instituição

pública (Maximiano, 2009; Robbins, 2009).

Segundo o autor Nonato Júnior (2009), os profissionais de Secretariado Executivo assumem o papel de gestores do conhecimento e da informação. Eles possuem diversas competências, como habilidades de comunicação, proficiência na escrita e leitura, além de conhecimentos em informática. Esses profissionais têm a capacidade de atuar em diferentes áreas da empresa, mas estão sempre próximos do nível estratégico, confiantes para o processo decisório.

Diante da necessidade de compreender a relação do profissional de Secretariado Executivo neste processo, esta pesquisa abordou as seguintes questões: Qual o papel e os principais desafios enfrentados pelos secretários que atuam enquanto assessores no processo de tomadas de decisões na gestão pública?

Considerando as atividades, competências e habilidades pertinentes à atuação do secretário executivo na esfera pública atual, o objetivo geral do presente trabalho foi investigar os principais desafios atrelados à tomada de decisão que são encontrados pelo secretário executivo assessor atuante na administração pública. Com isso, decorreram os seguintes objetivos específicos: Identificar as competências necessárias ao profissional de Secretariado para desempenhar seu papel na coleta, análise e apresentação de informações relevantes na Prefeitura do Jaboatão. Investigar os desafios e obstáculos enfrentados pelo profissional de Secretariado no processo de tomada de decisão na gestão pública e analisar estratégias para superá-los. Examinar casos em que a presença do profissional de Secretariado teve impacto positivo no processo decisório na Prefeitura do Jaboatão.

Essa pesquisa adquiriu importância ao explorar a atividade secretarial, englobando tanto os aspectos teóricos quanto às aplicações no setor público. Ela buscou aprofundar a percepção sobre o comportamento e o papel desempenhado pelo profissional de Secretariado Executivo e contribuir para o avanço do conhecimento científico destinado à profissão. Devido ao seu perfil polivalente, o profissional de secretariado possui conhecimento e competência para atuar nas mais diversas áreas

[...] O profissional de Secretariado Executivo está revendo e aprimorando suas competências nas diversas gestões. Dentro desta realidade, é possível entender o profissional de Secretariado Executivo como coparticipante na gestão de processos e responsável por contribuir nas tomadas de decisões na organização. Devido ao perfil polivalente e multifuncional este profissional

é capaz de ser flexível, atuante e mediador nas relações organizacionais, atuando como facilitador dos processos (Mascarenhas; Sepulveda & D'assumpção 2011, p.190)

Agregando conhecimento em consonância com outras pesquisas, a exemplo das instruções conduzidas por Bruno (2006) em "O poder de influência do profissional de secretariado no processo decisório das organizações". O papel do secretário executivo tem evoluído ao longo dos anos. Com a digitalização e globalização, as responsabilidades e desafios enfrentados por esses profissionais também mudaram, impactando a tomada de decisão.

Existe uma notável falta de estudos aprofundados sobre o papel do Secretário Executivo na gestão pública, mais especificamente, em relação ao processo de tomada de decisão. Esta pesquisa visa oferecer insights valiosos sobre como esses profissionais contribuem para a eficiência das decisões governamentais.

A pesquisa contribuiu para uma compreensão mais profunda do papel desempenhado pelo secretário executivo na gestão pública. Isso significa que as atividades, responsabilidades e impacto desse profissional na esfera pública serão melhor compreendidos.

### **1.1 Hipótese**

A presença do profissional de Secretariado Executivo desempenha um papel significativo na melhoria da eficácia do processo de tomada de decisão na gestão pública. Atuando como coletor, analista e apresentador de informações relevantes, contribui para a integração das decisões e para uma gestão mais eficiente nos resultados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, foram apresentados os conceitos ligados à atuação do secretário executivo no processo decisório. Foram investigados tanto o seu desempenho no processo de tomada de decisões como sua participação no setor público. O objetivo foi compreender as significativas contribuições desse profissional para direcionar decisões no contexto da esfera pública.

## 2.1 O processo decisório

O processo de tomada de decisão desempenha um papel importante na formulação de estratégias para alcançar vantagens competitivas e aprimorar o desempenho organizacional. Esse processo engloba a avaliação de alternativas e critérios fundamentados em informações essenciais, com o objetivo de garantir que os gestores optem pela melhor alternativa, como afirmado por Certo (2005, p.123), que define a tomada de decisão como o processo de escolha da melhor alternativa.

Oliveira (2000), observa que o processo decisório requer uma visão ampla das alternativas disponíveis, levando em consideração o conjunto complexo de consequências que podem surgir como resultado da tomada de decisão. Essa abordagem abrangente é essencial para garantir uma compreensão completa das instruções de cada escolha, confiante para as tomadas de decisões mais ansiosas e fundamentadas.

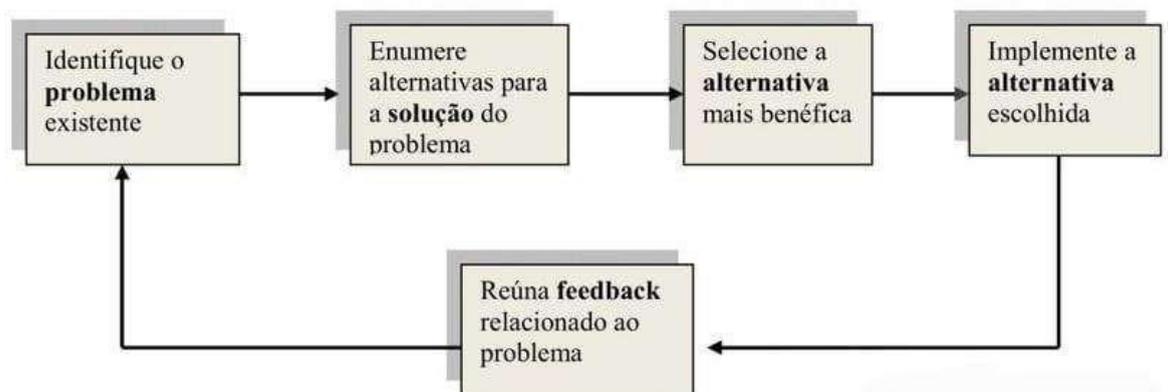
Corroborando, Robbins (2010, p.167), defende que "A tomada de decisão ocorre como resposta a uma situação problemática. Um problema se manifesta quando uma discrepância é identificada entre o estado atual das circunstâncias e o estado desejado [...]." Além disso, Chiavenato (2003, p.348) ressalta que toda decisão envolve seis elementos:

1. O tomador de decisão: A pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas.
2. Os objetivos: As metas que o tomador de decisão busca alcançar por meio de suas ações.
3. As preferências: Consistem nos critérios que o tomador de decisão utiliza para guiar sua escolha.
4. A estratégia: O percurso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos..
5. A situação: São os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, incluindo aqueles que podem estar além de seu controle, conhecimento ou compreensão, e que têm impacto sobre suas escolhas.
6. O resultado: A consequência de uma estratégia.

Nesse contexto, o processo de tomada de decisão, conforme delineado por Gomes (2007, p. 11), engloba situações nas quais profissionais se deparam com a necessidade de fazer escolhas alcançando objetivos, sendo influências tanto internas quanto externas ao ambiente organizacional. Do âmbito estratégico ao operacional, os indivíduos no contexto empresarial estão continuamente tomando decisões, muitas vezes de maneira inconsciente (Robbins, 2009).

Ainda, Certo (2005), Chiavenato (2010), Maximiano (2009) e Robbins (2010) destacam que o processo de tomada de decisão é uma atividade suscetível a erros, uma vez que é influenciado pelas características pessoais e percepções do tomador de decisão. Para minimizar esses erros e alcançar resultados mais eficazes, eles sugerem seguir um processo organizado e sistemático, que inclui as seguintes etapas:

**Figura 1 - O Processo de tomada de decisão**



**Fonte:** Adaptado de Certo, 2005.

Segundo Moritz e Pereira (2010), vários acadêmicos no campo da Administração descreveram diferentes abordagens à tomada de decisão. Os autores resumiram essas abordagens da seguinte maneira:

- a) Abordagem Clássica - aqueles que tomam decisões primeiro definem os objetivos e, em seguida, elaboram os meios para alcançá-los.
- b) Abordagem Comportamentalista - enfoca o amplo comportamento dos indivíduos na empresa, levando os gestores a tentar prever esse comportamento para evitar situações indesejadas.

c) Abordagem Normativa - concentra-se na determinação do que deve ser feito como preocupação central.

d) Abordagem Racional - busca maximizar os objetivos da alta administração e seus acionistas.

A importância de seguir um processo organizado e sistemático para minimizar erros e alcançar resultados eficazes nas decisões. Mencionando diferentes abordagens decisórias, como a clássica, comportamentalista, normativa e racional, que oferecem diferentes perspectivas sobre como as decisões são tomadas nas organizações.

Na seção referente às abordagens da tomada de decisão, a pesquisa utilizou a "Abordagem Clássica" como referência teórica fundamental para compreender os diferentes aspectos do processo decisório nas organizações. Essa abordagem clássica postula que os decisores primeiro definem os objetivos e, em seguida, elaboram os meios para alcançá-los. Essa perspectiva oferece uma base sólida para analisar a tomada de decisão e foi fundamental para investigar o papel do secretário executivo no contexto da gestão pública.

## **2.2 A assessoria secretarial e a gestão pública**

Borges (2009), ao falar do secretário executivo, defende que essa profissão sempre esteve atrelada à confiabilidade, responsabilidade e discrição. Tais características permanecem constantes, independente se ele atua na esfera pública ou privada, e junto à adaptabilidade essas características incubem aos secretários uma posição chave nas organizações em que se inserem. Nas palavras de Santos (2014), esse profissional:

desenvolve a sua atividade na área do apoio administrativo e da assessoria direta e que se pauta pela eficiência, pela compreensão e visão sistêmica da organização onde desempenha a sua atividade e que contribui de forma pró-ativa e assertiva para a obtenção dos objetivos estratégicos organizacionais (Santos, 2014, p. 13).

Na administração pública brasileira, os problemas de ineficiência atribuídos à alta burocratização não são recentes. Uma análise histórica revela que a rigidez estrutural, a resistência às mudanças, o formalismo excessivo e a ineficiência no atendimento são legados do modelo administrativo burocrático. Atualmente, o modelo gerencial de administração pública é aderido na tentativa de combater as discussões advindas do modelo burocrático e

alcançar maior eficiência e eficácia aos processos (Silva, 2016).

E é nesse contexto da gestão pública direcionada à maximização do bem-estar social e à eficácia e efetividade dos processos que o secretário assessor vem a atuar. Veiga (2023, p. 343) comenta que "este profissional se insere justamente em um de contexto de modernização e de preocupação com a melhoria nos serviços prestados pelo estado aos seus contribuintes".

Veiga (2023, p. 345) acrescenta, ainda, que os secretários executivos, enquanto assessores na esfera pública, têm conquistado mais espaço nesse setor ao atuarem como co-gestores e figuras importantes "na efetivação do sistema de gestão pública, à medida em que empenham seus esforços na missão de auxiliar na adequação aos novos parâmetros de organização e prestação de serviços".

Esse profissional é capaz de desenvolver múltiplas atividades, uma vez que a polivalência está inserida em suas competências. Ele também é versátil, pois pode atuar executando tarefas simples e rotineiras ao passo que é capaz de demonstrar liderança e conhecimento científico no trato das mais diversas questões, na mediação de conflitos e no pensamento estratégico (Camargo et al., 2015).

### **2.3 O secretário assessor no processo decisório**

O papel do secretário executivo é fundamental nas organizações, contribuindo para o alcance de objetivos, facilitando a realização de iniciativas e promovendo eficiência comunicacional. Neiva e D'Elia (2009) destacam a necessidade de gerir com qualidade e agilidade o fluxo de informações ao trabalhar junto ao poder decisório. Nonato Júnior (2009) fala da assessoria secretarial como o ato de promover a interligação de realidades, conhecimentos, pessoas, níveis hierárquicos ou inter-relacionais.

Bazerman e Moore (2014), apontam como o processo decisório se insere nas mais variadas esferas e escalas, com as organizações sendo um espaço em que a tomada de decisões se mostra constante, podendo serem tomadas de forma individual ou de forma coletiva, serem simples, complexas, específicas, estratégicas, de efeito imediato, de curto ou de longo prazo. Bruno (2006) aponta que nesse contexto o secretário participa assumindo riscos, tendo um papel efetivo na dinâmica organizacional e, por fim, influenciando no processo decisório.

No entanto, algumas organizações desconhecem a evolução do papel do secretário executivo, limitando suas funções e desvalorizando sua contribuição para a gestão. Tais organizações assim confundem a profissão com uma função, desvalorizando os seus secretários ao entenderem que a totalidade do trabalho desenvolvido por eles é simples e básica o suficiente para ser realizado por qualquer outro, depreciando assim o papel do secretariado na gestão das organizações.

Tal pensamento é também alimentado pelo modelo de liderança centralizada e autocrática, onde o chefe não pede a opinião de seus subordinados, apenas decide o que acha melhor e ordena que a coloquem em prática sem direitos a opiniões (Camargo et al., 2015). Essa forma de liderança vem a ser fonte de desmotivação da equipe e estagnação do processo de inovação da organização.

Também aborda como algumas organizações subestimam esse papel, limitando-o a tarefas simples, devido a modelos de liderança centralizada. No entanto, reconhece-se que os secretários desempenham um papel importante na dinâmica organizacional e no processo decisório, quando posicionados de forma adequada.

### **3 METODOLOGIA**

A abordagem qualitativa foi escolhida para esta pesquisa devido à sua capacidade de explorar e compreender as experiências e perspectivas dos secretários e assessores na esfera pública. Esta abordagem permitiu uma análise detalhada das nuances do processo de tomada de decisão. Ao optar pela abordagem qualitativa, buscamos ir além da simples identificação de padrões, visando uma compreensão mais rica e holística do assunto estudado.

Além disso, a pesquisa foi classificada “como de natureza aplicada, pois é “[...] motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática [...], motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo, no nível da especulação.” (Vergara, 2007, p. 47). Já que a atuação dos secretários executivos é de extrema relevância para o funcionamento eficiente do setor público, e compreender como eles influenciam as decisões é de interesse prático.

A escolha da pesquisa descritiva foi para enfatizar a resolução de problemas práticos e a exposição das características da atuação dos secretários executivos no setor público, buscamos contribuir para a prática profissional e para a compreensão do papel desses

profissionais na tomada de decisão governamental. Já que para Vergara (2007, p. 47) “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também esclarecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Com relação aos procedimentos técnicos usados para a coleta e análise de dados, foram utilizados a revisão bibliográfica, além de uma entrevista semiestruturada. Nesse método, o entrevistador utilizou um guia ou roteiro para conduzir a entrevista, mantendo uma flexibilidade de desviar do roteiro pré-definido, permitindo que o entrevistado abordasse subjetivamente a questão em discussão.

As entrevistas foram realizadas de maneira remota, utilizando as ferramentas Meet e Google Forms, após acordos prévios sobre a disponibilidade de horários dos entrevistados. Esta pesquisa direcionou-se a profissionais do campo do Secretariado Executivo e consistiu em um conjunto de dez questões abertas. Essas questões iniciais serviram como ponto de partida para gerar novas indagações durante o processo.

Os roteiros de entrevista incluíram questões relacionadas ao tema em estudo, com o propósito de alcançar os objetivos específicos deste trabalho de pesquisa. Os participantes da pesquisa foram selecionados entre profissionais que possuíam formação acadêmica na área de Secretariado Executivo e que estão ou já atuaram no setor público, desempenhando atividades relacionadas à assessoria secretarial. Procuramos esses profissionais em plataformas como LinkedIn e nos nossos ambientes de trabalho.

A escolha da esfera pública como cenário de estudo teve como objetivo possibilitar uma compreensão mais profunda da atuação e influência do secretário executivo frente aos desafios e influências que afetam a tomada de decisão no setor público. A análise dos dados coletados foi conduzida por meio da transcrição de trechos das entrevistas semiestruturadas realizadas com os participantes do estudo.

Adotamos a técnica de análise de discurso, conforme recomendado por Vergara (2010). Essa abordagem permitiu uma compreensão mais aprofundada da pesquisa, indo além do que é explicitamente declarado ou escrito. Ela abriu espaço para diversas interpretações e demanda que o pesquisador seja sensível na identificação e interpretação das subjetividades subjacentes nos discursos dos participantes sob investigação.

## **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Caracterização da Prefeitura do Jaboatão dos Guararapes**

O órgão público selecionado para este estudo foi a Prefeitura do Jaboatão dos Guararapes, localizada no estado de Pernambuco. Responsável pela gestão e condução das políticas públicas no município, este órgão desempenha as funções do Poder Executivo local.

A administração municipal do Jaboatão é composta por uma diversidade de setores e departamentos, cada um encarregado de áreas específicas da gestão pública municipal. Estes setores variam desde o planejamento urbano até questões como saúde, educação, assistência social e infraestrutura.

Sua estrutura inclui o Gabinete do Prefeito, secretarias municipais lideradas por secretários nomeados, e conselhos municipais compostos por representantes da sociedade civil e do poder público. Essa organização oferece um contexto relevante para investigar a influência do profissional de Secretariado Executivo no processo decisório.

#### **4.1.1 Caracterização dos Entrevistados**

Antes de discutir as contribuições e competências dos Secretários Executivos, é importante entender o perfil dos entrevistados que participaram deste estudo. Ambas as entrevistadas possuem formação em Secretariado Executivo e atuam em setores administrativos específicos da Prefeitura do Jaboatão dos Guararapes. A Secretária 01 é responsável pelo setor administrativo jurídico, sendo uma funcionária concursada com mais de 15 anos de experiência na instituição. Por outro lado, a Secretária 02 é contratada e trabalha no setor administrativo de finanças, acumulando mais de 3 anos de serviço na prefeitura.

A diferença no status de contratação e o tempo de serviço pode influenciar suas percepções sobre o papel dos Secretários Executivos no processo decisório e suas estratégias para lidar com desafios. Portanto, essa contextualização sobre a trajetória profissional das

entrevistadas contribui para uma compreensão mais abrangente das contribuições e competências discutidas posteriormente.

#### **4.2 Contribuições dos Secretários Executivos**

A entrevista teve início abordando a participação e a influência do secretário executivo no processo decisório, com base no órgão público estudado. A análise concentrou-se nas contribuições desses profissionais, suas competências essenciais e as estratégias adotadas para enfrentar desafios durante o processo decisório. As contribuições dos secretários executivos para o processo decisório são fundamentais e podem ser observadas em suas experiências e práticas cotidianas. Durante a entrevista, as secretarias destacaram o papel significativo que desempenham no processo decisório da organização, sendo regularmente consultadas e oferecendo suas opiniões e contribuições para auxiliar na tomada de decisões por parte de seus gestores.

A Secretária 01 destacou essa dinâmica ao afirmar: "Meu gestor sempre me inclui nas resoluções de alguns assuntos pontuais, já que trabalhamos sozinhos no setor. Por exemplo, sempre vou à Controladoria e ao tribunal de contas pegar e olhar algumas documentações para a resolução mais rápida do problema".

Já a Secretária 02 destacou sua participação em "Sempre sou consultada sobre redigir textos, decretos, ofícios, assim como questões de organização do setor e situações de decisão sobre aprovações de processos". Como seu gerente participa de muitas reuniões e está frequentemente ocupado, ela toma iniciativa nessas situações para evitar acumulação de atividades. Esses relatos corroboram a ideia de que o perfil do profissional de secretariado evoluiu, concedendo-lhe maior autonomia na tomada de decisão (Durante 2012).

As contribuições dos secretários executivos para o processo decisório são evidenciadas por meio de suas experiências e práticas cotidianas. A secretária 02 lembrou uma situação marcante: "Certa vez, vivenciei um episódio que me marcou profundamente. Após cinco anos da contração de uma dívida, o contribuinte foi surpreendido com a cobrança do imposto referente a ela. Intrigada, ponderei sobre a situação e constatei que a cobrança era indevida, pois contrariava uma lei específica que a impedia. Naquele momento, eu ocupava o cargo de secretária chefe executiva e, ao tomar conhecimento do caso, levei-o ao meu

superior. No entanto, ele discordou da minha interpretação da lei e insistiu na cobrança do imposto. Dias depois, ele retornou ao meu setor, reconhecendo seu erro e me agradecendo por tê-lo alertado sobre a lei. Ele também salientou a importância da minha perspicácia e leitura atenta da legislação, que evitou um grande problema para a gestão como um todo, especialmente para ele, como gerente." Esse episódio ilustra como os secretários executivos podem contribuir para a eficácia do processo decisório ao identificar e resolver problemas de forma proativa.

Por sua vez, a Secretária 01 destaca a importância de um ambiente de trabalho organizado para facilitar a tomada de decisões e agilizar os processos. "Acredito que um ambiente de trabalho organizado faz toda a diferença. Saber onde está cada coisa, cada documento, é fundamental. Precisamos ter tudo em mãos e saber onde está para facilitar a tomada de decisões e agilizar os processos. Atualmente, utilizamos o sistema OC para envio de informações, organizei o arquivo no computador em ordem alfabética para facilitar o meu trabalho e o de quem precisar acessar os documentos."

Esses relatos evidenciam que os secretários executivos desempenham um papel fundamental no processo decisório, contribuindo para a eficácia e a eficiência das decisões tomadas pela organização. Suas habilidades, competências e iniciativas são essenciais para garantir um fluxo de trabalho suave e eficaz, contribuindo assim para o sucesso da gestão pública.

### **4.3 Competências essenciais identificadas**

A segunda parte da entrevista explorou as competências necessárias do Secretário Executivo na participação da tomada de decisão. O objetivo era compreender como o profissional utiliza suas habilidades e conhecimentos para auxiliar os gestores nesse processo. As respostas dos participantes revelaram abordagens variadas e fundamentais para navegar por períodos de transição e promover a colaboração e eficiência.

Quando questionadas sobre as competências essenciais para auxiliar o secretário executivo, ambas as secretarias enfatizaram a importância da comunicação. A Secretária 02 afirmou: "Acredito que a base de uma secretária é sua comunicação, até porque, será com essa habilidade que passará informações relevantes". Essa visão está alinhada com autores

como Lima e Cantarotti (2010), que destacam a comunicação como uma competência fundamental para o sucesso do profissional de secretariado.

Além da comunicação, outras competências fundamentais foram mencionadas pelas entrevistadas como importantes para auxiliar o secretário executivo no processo de tomada de decisões que abrangem uma variedade de habilidades essenciais. A secretária 01 menciona que “ Sempre procuro identificar e filtrar informações relevantes para a organização, como notícias sobre o mercado, mudanças na legislação. Isso facilita muito o trabalho do meu líder, pois ele pode se concentrar em tomar decisões estratégicas sem ter que se preocupar em buscar e analisar todas as informações”. Essa competência demonstra a capacidade de pesquisa e análise de informações para fornecer suporte eficaz ao processo decisório, permitindo que os gestores se concentrem em questões estratégicas.

A secretária 02 também destacou: “As habilidades de leitura e escrita também são muito importantes. Sempre antes de redigir um ofício ou fazer a aprovação de algum processo, meu chefe imediato pede para eu ler antes para garantir que o texto esteja claro, conciso e correto”. Essa citação ressalta a importância da habilidade de comunicação escrita para garantir a clareza e precisão das informações transmitidas, refletindo a responsabilidade do secretário executivo na produção de documentos oficiais e na comunicação eficaz dentro da organização.

O conhecimento específico sobre a área de atuação, aliado ao profissionalismo, desempenha um papel fundamental na capacidade do secretário executivo de tomar decisões embasadas e confiáveis. De acordo com Lima e Cantarotti (2010), às competências secretariais incluem negociações, gerenciamento de informações, funções gerenciais como planejamento, organização, controle e direção, gestão secretarial e comunicação. Isso evidencia a ampla gama de habilidades necessárias para o exercício eficaz da função de secretariado executivo.

Nesse contexto, o assessoramento direto aos gestores organizacionais confere ao secretário executivo uma posição privilegiada para influenciar no processo decisório, como afirmado por Bruno (2006). A combinação dessas competências permite que o secretário executivo desempenhe um papel estratégico na organização, fornecendo suporte crucial para a tomada de decisões informadas e éticas no ambiente complexo da gestão pública.

#### **4.4 Desafios Enfrentados e Estratégias Adotadas**

Na entrevista, foram destacados diversos desafios enfrentados pelos Secretários Executivos no processo de tomada de decisão, bem como as estratégias adotadas para lidar com essas situações. Em relação aos desafios enfrentados, a Secretária 01 destacou a pressão por resultados imediatos e a falta de diálogo entre as partes. Ela observou que "É comum haver a expectativa de resultados rápidos, sem levar em conta a profundidade do problema. As pessoas só querem resultados rápidos, sem se importar com a qualidade". Esses desafios demandam do profissional de secretariado a capacidade de gerenciar o tempo, priorizar tarefas e promover a comunicação eficaz para garantir decisões mais assertivas e bem fundamentadas.

Durante a entrevista, a Secretária Executiva 02 destacou um desafio significativo enfrentado na gestão pública. Ela ressaltou que "na gestão pública, cargos comissionados podem sofrer pressão política, o que gera o risco de imparcialidade. Essa pressão dificulta a tomada de decisões baseadas em critérios técnicos, pois o ocupante do cargo comissionado se sente obrigado a atender a interesses políticos em detrimento do bem público e das práticas administrativas". Essa situação cria um ambiente desafiador para os Secretários Executivos, que precisam equilibrar as demandas políticas com suas responsabilidades éticas e profissionais.

Para enfrentar esse desafio, a Secretária Executiva 02 destacou a importância de manter a integridade e o compromisso com a missão da organização, mesmo diante das pressões externas. Ela enfatizou a necessidade de buscar orientação ética e legal quando confrontada com dilemas éticos na tomada de decisões, priorizando suas responsabilidades e executando suas tarefas com cuidado e atenção. Além disso, ressaltou a importância de se adaptar e superar as dificuldades encontradas, mantendo o foco no interesse público e na ética profissional.

A Secretária Executiva 01 compartilhou sua estratégia para lidar com questões que demandam a atenção da alta gestão da autarquia "Com o tempo, a familiaridade com as situações facilita a identificação de problemas. Após identificá-los, sempre os repassava ao meu chefe imediato. Evito ir à chefia maior sem antes passar por ele, exceto em casos de sua

ausência e quando ele autoriza previamente a resolução de problemas por mim. Nessas ocasiões, procuro sempre solucioná-los.”.

A abordagem da Secretária Executiva 02, que se orienta pelo regimento interno da entidade e busca soluções para os problemas com pelo menos duas opções, reflete a capacidade do secretário executivo de gerenciar demandas do serviço público, conforme observado por Oliveira e Lohmann (2010). Eles destacam que o secretário executivo está preparado para lidar com essas demandas com qualidade, sendo capaz de avaliar, traçar estratégias e buscar soluções para resolver problemas. Essa citação ressalta a importância da preparação e das habilidades do secretário executivo para enfrentar os desafios da gestão pública de forma eficaz e responsável.

As descobertas desta pesquisa destacam os desafios enfrentados pelos Secretários Executivos na gestão pública, como pressões por resultados imediatos e interferências políticas. As estratégias adotadas incluem manter a integridade, buscar orientação ética e comunicar-se eficazmente. Isso ressalta a importância de habilidades interpessoais e éticas na tomada de decisões responsáveis.

Diante disso, nota-se que os secretários desempenham um papel importante em várias etapas do processo de tomada de decisão. Elas ajudam a definir problemas, coletam e avaliam dados, oferecem alternativas e auxiliam na implementação das decisões. Sua influência é significativa tanto em suas áreas de atuação quanto no suporte à alta gestão. Ao gerenciar informações e buscar soluções, elas facilitam o trabalho dos gestores e contribuem para o sucesso da organização.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo foi motivado pelo interesse em investigar os principais desafios atrelados à tomada de decisão que são encontrados pelo secretário executivo assessor atuante na gestão pública, especialmente no contexto da Prefeitura do Jaboatão dos Guararapes, assim como a influência destes no processo decisório da administração pública e como ele vem a ser um colaborador para a efetividade e otimização dos processos.

Os resultados revelaram que os secretários executivos desempenham de facilitador nas tomadas de decisões integradas, atuando como elo de comunicação efetivo entre

diferentes setores internos e externos à organização. Sua presença na equipe contribui para o gerenciamento eficaz das informações e resultados, promovendo a eficácia na gestão pública.

A pesquisa, conduzida na Prefeitura do Jaboatão dos Guararapes, em Pernambuco, através de entrevistas semiestruturadas com duas secretárias executivas, aliada à revisão bibliográfica, permitiu uma compreensão mais profunda das experiências e perspectivas desses profissionais. Optamos por uma abordagem qualitativa, buscando explorar as nuances do processo de tomada de decisão e compreender a atuação dos secretários executivos na esfera pública.

Conclui-se, para tanto, que o profissional de Secretariado desempenha um papel importante na gestão pública enquanto assessores e sua evidente contribuição no processo de tomada de decisão. Apesar disto, é clara a necessidade de incentivo a participação destes profissionais, além da ampliação das oportunidades que envolvam cada vez mais o secretário enquanto assessor nas decisões da organização, uma vez que o profissional é um dos grandes responsáveis pelo gerenciamento de informações que podem ser úteis para este processo.

Ao trazer este olhar para as contribuições da assessoria secretarial na gestão pública e os desafios encontrados pelos secretários que atuam nessa esfera, espera-se motivar mais pesquisas na área e estimular a abertura de espaços nos órgãos públicos para que os secretários inseridos nestas organizações venham a ter participação mais ativa no processo.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, E. C.; MATOS, L. A. L.; NASCIMENTO, A. B. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 23–38, 2017. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17910>. Acesso em: 5 set. 2023.

BAZERMAN, M.; MOORE, D. **Processo Decisório**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.  
BORGES, M. J. **Secretariado: uma visão prática**. Lisboa: Lidel, 2009  
BORTOLOTTI, M. F. P.; WILLERS, E. M. Profissional De Secretariado Executivo: Explicação Das Principais Características Que Compõem O Perfil. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 4, n. 1, 2007. DOI: 10.48075/revex.v4i1.410. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/410>. Acesso em: 30 set. 2023.

BRUNO, I. M. **O poder de influência do profissional de secretariado no processo decisório das organizações**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1190>. Acesso em: 15 de julho de 2023.

CAMARGO, M.; NASCIMENTO, L.; BÜHRER, V.; MARTINELLI, G.; BAHLS, T. A. Evolução da Área Secretarial às Ciências da Assessoria. **Revista Expectativa**, v. 14, n. 1, 2015. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/9355>. acesso em: 20 de junho de 2023.

CAVALCANTE, M. F. R.; DURANTE, D. G. Participação do Secretário Executivo na Tomada de Decisão. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 14, n. 1, 2015. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/11309>. Acesso em: 24 de jun. de 2023.

CARVALHO, R. E. **A importância da tomada de decisão: e as dificuldades encontradas no momento de decidir**. (Bacharelado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília –DF 2012. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/3909>. Acesso em: 25 de setembro de 2023.

CERTO, S. C. Tomada de decisões. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DURANTE, D. G. **Tópicos especiais em técnicas de secretariado**. Curitiba: IESDE Brasil S.A. , 2012.

GOMES, L. F. A. M. **Teoria da decisão**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MASCARENHAS, M. H. S; SEPULVEDA, F. A. M. & D'ASSUMPÇÃO, E. S. Sistema de gestão integrada: a atuação do secretário executivo. São Paulo - **GeSec. Revista Eletrônica**, v. 2, n. 1, p.177-192, 2012. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/49/95>. Acesso em: 25 set. 2023.

MAXIMIANO, A.C. A. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

MORITZ, G. O. PEREIRA, M. F. **Processo Decisório**. Florianópolis, Livro texto de EaD para o Curso de Adm. a distância, CAD/UFSC, 2010.

NASCIMENTO, F. P. **Metodologia da pesquisa científica: teoria e prática: como elaborar TCC**. Brasília: Thesaurus, 2016.

NEIVA, E. G; D'ELIA, M. E. S. **As novas competências do profissional de secretariado**. 2. ed. São Paulo: IOB, 2009.

NONATO, R. J. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a função da ciência da assessoria**. Fortaleza: Expressão, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organizações e Métodos: uma abordagem gerencial**. (11<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, J. G. R. ; LOHMANN, M. R. O profissional de Secretariado Executivo no suporte à gestão escolar. **revista intersaberes**, [S. l.], v. 5, n. 9, p. 133–143, 2012. DOI:

10.22169/revint.v5i9.194. Disponível em:

<https://www.revistasuninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/view/194>. Acesso em: 4 mar. 2024.

ROBBINS, S. ; JUDGE. T ; SOBRAL.F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SANTOS, P. M. Secretariado: um fator de competitividade organizacional. **Atas das V Jornadas**. ESTGL [CD-ROM], 2012. Disponível em:

[https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/1098/1/8\\_PAULA%20SANTOS\\_SEC%20E%20PLAN.pdf](https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/1098/1/8_PAULA%20SANTOS_SEC%20E%20PLAN.pdf). Acesso em: 02 set. 2023.

SANTOS, P. M. Secretariado: **Uma Visão Estratégica Para a Competitividade**. Viseu: Edições Esgotadas, 2014.

SILVA, I. As disfunções do modelo de administração burocrática e as dificuldades de se implantar o modelo gerencial. **Revista Jus. Navigandi**, Teresina, p. 21, n. 4758, 2016.

Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/37713>. Acesso em: 24 jul. 2023.

VEIGA, J. S. Assessoria Executiva na Gestão Pública – Estudo de Caso nos Conselhos de Profissão da Região Sul do Brasil. **Revista Interdisciplinar da FARESE**, [S. l.], v. 4, 2023.

Disponível em:

<https://revista.grupofaveni.com.br/index.php/revistainterdisciplinardafarese/article/view/981>.

Acesso em: 28 ago. 2023.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA A SER APLICADA AOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS

OBJETIVO	PERGUNTAS
----------	-----------

<p>Identificar as competências necessárias ao profissional de Secretariado para desempenhar seu papel na coleta, análise e apresentação de informações relevantes na Prefeitura de Jaboaão.</p>	<p>01. Como você percebe a importância das competências de comunicação na atuação do secretário executivo na coleta de informações relevantes?</p> <p>02. Quais habilidades específicas em informática você considera essenciais para o profissional de Secretariado na análise de dados na esfera pública?</p> <p>03. Como as competências de escrita e leitura contribuem para o desempenho do secretário executivo na apresentação de informações relevantes?</p>
<p>Investigar os desafios e obstáculos enfrentados pelo profissional de Secretariado no processo de tomada de decisão na gestão pública e analisar estratégias para superá-los.</p>	<p>04 - Em quais situações sua opinião é consultada na tomada de decisão?</p> <p>05 -Quais são os principais desafios enfrentados pelos secretários executivos ao apresentar informações aos gestores públicos?</p> <p>06 -Como a pressão política afeta a objetividade e imparcialidade do profissional de Secretariado na gestão pública?</p> <p>07 -Quais estratégias são eficazes para lidar com a resistência à mudança por parte dos envolvidos na tomada de decisão na gestão pública?</p>
<p>Examinar casos em que a presença do profissional de secretariado teve impacto positivo no processo decisório na Prefeitura de Jaboaão.</p>	<p>08 -Como a pressão política afeta a objetividade e imparcialidade do profissional de Secretariado na gestão pública?</p> <p>09 - Quais foram as melhorias específicas alcançadas quando o secretário executivo desempenhou um papel significativo no processo decisório?</p> <p>10. Quais as competências do secretariado você considera mais importantes para lhe auxiliar no processo de decisão?</p> <p>11 Você consegue identificar quando surge um problema que precisa ser levado para a alta gestão da autarquia? Se sim, como você age nessas situações?</p>