

GESTÃO ESTRATÉGICA DO ENSINO SUPERIOR: A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DESEMPENHADO PELOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS

Paulo Fossatti¹

Daniela dos Santos Cardoso²

Resumo: A pesquisa tipo estudo de caso, qualitativo-quantitativo, problematiza a participação do profissional de secretariado executivo na gestão estratégica das Instituições de Ensino Superior. Utilizou-se questionário para coleta de dados com profissionais do secretariado executivo e com gestores das Instituições de Ensino Superior (IES) das 15 instituições do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas do Rio Grande do Sul, Brasil (COMUNG). Para a análise dos dados, recorreu-se à estatística descritiva. Nas perguntas abertas, referentes aos profissionais da área secretarial, foi utilizada análise de conteúdo. Os resultados indicam a necessidade da participação efetiva do secretariado executivo na gestão estratégica de uma IES. Este novo posicionamento pode indicar um rompimento do pensamento linear, piramidal, que segrega as pessoas em um dos seguintes níveis: operacional, tático e estratégico. O movimento contemporâneo, conforme resultados da pesquisa, indica o secretariado executivo provocando ruptura do nível operacional na busca pelo reconhecimento estratégico, não descuidando de nenhum dos três níveis.

Palavras-chave: Gestão Educacional; Instituições de Educação Superior; Secretariado Executivo.

STRATEGIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION: THE IMPORTANCE OF THE ROLE OF THE EXECUTIVE SECRETARIES

Abstract: The type search case study, qualitative-quantitative problematizes the professional participation of the Executive Secretariat in strategic management of Higher Education Institutions. Questionnaire was used for data collection with executive secretariat professionals and for managers of HEI of 15 institutions of the Consortium of Gaucho Community Universities of Rio Grande do Sul, Brazil. For data analysis, it was used the descriptive statistic method. From open questions, pertaining to secretarial professionals, content analysis was used according to Bardin. Results indicate the necessity of the effective participation of the Executive Secretariat in the strategic management of an Institution of Higher Education. This new positioning can break with the linear pyramidal thinking that segregates people in one of the following levels: operational, tactical and strategic. The contemporary movement, according to research data, indicates the Executive Secretariat causing rupture of the operational level in the search for strategic recognition, not neglecting any of the three levels.

Keywords: Education Management; Higher Education Institutions; Executive Secretariat

¹ Doutor em Educação pela Pontifícia Universidade Católica (PUCRS). Mestre em Psicologia Social e Institucional pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Atua como Professor e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro Universitário La Salle de Canoas/RS. Av. Victor Barreto, 2288, Canoas (RS). Brasil. E-mail: irpaulo@unilasalle.edu.br

² Mestranda em Educação pelo Centro Universitário La Salle de Canoas/RS. Atua como Secretária Executiva.

Introdução

A gestão, na contemporaneidade, caracteriza-se por um ambiente de contínuas e rápidas mudanças no planejamento e na tomada de decisões estratégicas. A Teoria das Organizações de Gareth (2010) possibilita refletir a partir de um retrospecto dos processos estruturados nas organizações e focar interesses relevantes para melhorar o desempenho institucional. As mudanças rápidas exigem dos gestores uma compreensão dos tipos e formas dessas mudanças para ajustes e intervenções estratégicas. Para tal, as instituições necessitam de pessoas com posicionamento estratégico. Por estarem próximos à alta gestão, é neste cenário que fica a importância do papel desempenhado pelos profissionais de secretariado executivo na gestão estratégica da educação superior.

Tal afirmação se justifica pelo grau de exigência na gestão das organizações contemporâneas em ter uma assessoria de gestão por parte dos profissionais de secretariado executivo que contribua para a consolidação das estratégias institucionais (ALONSO, 2002). No caso das Instituições de Ensino Superior (IES), é evidente que os Secretários de Gabinete da Reitoria, Pró-reitores e demais membros da Gestão Universitária necessitam estar preparados para exercer suas funções, sendo conhecedores da administração e da estrutura geral de uma empresa. Além disso, necessitam de conhecimentos específicos acerca de IES para subsidiar as atividades que dizem respeito à assessoria que prestam.

Como profissão, o secretariado evoluiu muito nas últimas décadas, assim como as IES, que cada vez mais buscam a profissionalização e a autossustentabilidade. A escolha pelo foco da pesquisa recai sobre a função estratégica do secretariado executivo. Justifica-se: pelo envolvimento dos autores com o tema em pauta; pela necessidade do processo de formação continuada e pela peculiar mobilização dos profissionais de secretariado destas instituições em reivindicar maior participação em processos estratégicos institucionais. Diante desse cenário, justifica-se a pergunta pela problematização do nível estratégico assumido pelo secretariado executivo na assessoria da gestão das IES.

Conforme Silva (2009, p. 72), “[...] cada vez mais, as IES estão lançando mão de diversas iniciativas de melhoria, no esforço da inevitável e necessária transformação para profissionalização, como garantia de sobrevivência no meio competitivo”. No intuito de compreender como os profissionais de secretariado podem contribuir com esse movimento no

processo de gestão estratégica, questiona-se: Como se dá o aproveitamento do conhecimento deste profissional para as tomadas de decisão da alta gestão? As atividades desenvolvidas por esse profissional estão ligadas somente a processos operacionais ou permeiam as questões estratégicas? De que forma essa assessoria pode contribuir efetivamente no processo de gestão?

Foi trabalhada a hipótese de que a função do profissional de secretariado executivo, além das questões operacionais, pode contribuir com questões estratégicas da gestão, seja por meio de assessoramento, seja na sistematização e na construção de pensamento e postura estratégica.

2. Referencial Teórico

2.1 Secretariado

A palavra secretária tem sua origem no Latim, por meio das expressões *Secretarium/Secretum*. Respectivamente, essas expressões significam: lugar retirado, conselho privado e, particular, segredo e mistério. Conforme Bruno (2006), a profissão tem sua origem representada na figura dos escribas.

Bruno (2006, p. 11) também destaca que “[...] a partir de 1860, com o advento da máquina de escrever, o Secretário passa então a atuar nessa nova sociedade, sendo o cargo predominantemente ocupado por homens até o início do século XX”. Nas décadas de 60 e 70, houve a expansão da profissão no Brasil e, a partir dos anos 80, a categoria foi regulamentada com a lei nº 7.377, de 30/09/1985, complementada pela *Lei nº 9.261*, de 10/01/1996. A partir da regulamentação, começaram a surgir os sindicatos desses profissionais. Em 7 de julho de 1989, é publicado o Código de Ética Profissional, criado pela União dos Sindicatos.

Conforme a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) do Ministério do Trabalho e Emprego (Brasil, 2002), entende-se que o profissional de Secretariado Executivo pode ser: Assessor de diretoria, Assessor de presidência, Assistente de diretoria, Assistente de presidência, Auxiliar administrativo de diretoria, Auxiliar administrativo de presidência, Secretário de diretoria, Secretário de gabinete, Secretário de presidência, Secretário pleno ou Secretário sênior.

A descrição sumária das atividades deste profissional também é sinalizada pela CBO: assessoram os executivos no desempenho de suas funções, gerenciando informações, auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos; coordenam e controlam equipes (pessoas que prestam serviços à secretária: auxiliares de secretária, *office-boys*, copeiras, motoristas) e atividades; controlam documentos e correspondências; atendem a clientes externos e internos; organizam eventos e viagens e prestam serviços em idiomas estrangeiros. Além disso, podem cuidar da agenda pessoal dos executivos.

O trabalho do profissional de secretariado mudou muito com o decorrer do tempo. Antes era preciso ter apenas *expertise* datilográfica e executar somente o que o chefe solicitava. Hoje esse profissional assume uma posição mais estratégica, tomando decisões e filtrando assuntos que necessitam ou não serem levados adiante, dependendo dos interesses da organização. A datilografia e a taquigrafia foram deixadas no passado e substituídas pelas novas tecnologias. Atualmente, o profissional de Secretariado Executivo trabalha para a organização e não apenas para a administração maior da mesma. Em suas atividades rotineiras, esse profissional tem uma visão holística da empresa com amplos conhecimentos técnicos, administrativos e emocionais para realizar suas funções com eficiência. Medeiros (2009, p.17) nos diz que “uma secretária, além das habilidades genéricas que a profissão exige, deverá adquirir conhecimentos da área do executivo”. Deste modo, o profissional de secretariado de uma IES deverá se apropriar de termos técnicos e de conhecimentos gerais, inerentes à área da educação superior.

Para Bruno (2006, p. 25), “[...] as organizações são instituições que têm por objetivo a geração de produtos e/ou serviços e, para alcançar seu objetivo, necessitam de profissionais com conhecimentos específicos, permeando toda a pirâmide organizacional [...]”. O mesmo autor também defende a ideia de que “[...] o papel e as atribuições do profissional de secretariado nas organizações estão intrinsecamente relacionados ao porte da organização, à posição ocupada no nível hierárquico do Administrador e à Cultura Organizacional”. Como exemplo, é possível identificar os profissionais que atuam em IES, pois são instituições que possuem papel fundamental para o desenvolvimento da sociedade e, sendo assim, estes precisam acompanhar o ritmo da vida acadêmica das instituições nas quais estão inseridas.

2.2 Instituições de Ensino Superior

De acordo com o Decreto 5.773/06, no Brasil, as Instituições de Ensino Superior são credenciadas como: Universidade, Centro Universitário e Faculdade.

A Universidade obrigatoriamente deve oferecer atividades de ensino, pesquisa e extensão em diferentes áreas do conhecimento. Possuem autonomia para criar cursos sem permissão do Ministério da Educação (MEC). Os Centros Universitários necessitam, assim como as Universidades, ter graduações nas diferentes áreas do conhecimento e autonomia para a criação de cursos. Em suma, possuem portes menores do que as Universidades, e as exigências referentes aos programas de pós-graduação também são menores. Já as Faculdades são instituições que atuam em um número restrito de áreas do conhecimento e que não possuem autonomia para abertura de novos cursos, sendo que necessitam de autorização do MEC.

No que diz respeito aos níveis hierárquicos da alta administração dessas organizações, basicamente têm-se: Reitores, Vice-reitores, Pró-reitores, Diretores, Chefes e Coordenadores. Como toda e qualquer organização que visa à autossustentabilidade, as IES necessitam de gestão profissionalizada como posição estratégica mercadológica e de constante busca de inovação. A Gestão Universitária de uma IES necessariamente precisa estar condizente com os dispositivos constitucionais e a legislação vigente (SILVA, 2009).

2.3 Gestão Estratégica

Para se falar em gestão estratégica, é preciso ter clareza do que significa estratégia ou pensar estrategicamente. Oliveira (2009, p. 181) define a estratégia de forma minimizada e simples, sintetizando que “estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos [...]”. De fato, não existe claramente uma linguagem universal para definir estratégia no âmbito empresarial. Na literatura, encontram-se autores definindo a estratégia como algo mais amplo e grandioso, confundindo a estratégia com a gestão estratégica propriamente dita. Como exemplo, Tavares (2007) afirma que a gestão estratégica refere-se ao conjunto de atividades programadas, contendo estratégias operacionais e organizacionais, que visam a adequar e a integrar a capacidade interna da

organização ao ambiente externo. Essa abordagem fundamenta-se na compreensão de que a gestão estratégica impulsiona a mudança na busca por melhorias, focada em resultados, com o intuito de otimizar a administração da empresa, visando a novas demandas da atualidade. Esse modelo de gestão exige de toda a organização habilidades de trabalho em equipe, dedicação, tempo, percepções e, principalmente, desacomodação.

Uma empresa, na busca pelo crescimento e pela autossustentabilidade, precisa, em primeiro lugar, planejar suas ações de forma a organizá-las. Para Oliveira (2009), existem três tipos de planejamento, considerando os níveis hierárquicos da organização: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. O Planejamento Estratégico - que é de responsabilidade da gestão superior da instituição - compreende as decisões que são de longo prazo e envolve a IES de uma forma global. O Planejamento Tático - que é elaborado com base no planejamento estratégico - compreende as decisões sobre objetivos que são de curto prazo e abrange cada setor específico da IES. Por fim, o Planejamento Operacional - que é elaborado com base no planejamento tático - compreende as decisões operacionais que atendem objetivos específicos de curto prazo e são voltados para a execução das operações cotidianas da IES. Desta forma, o planejamento estratégico envolve todos os níveis da organização, levando em consideração a evolução esperada. Normalmente o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consolidação (OLIVEIRA, 2009). Já o planejamento tático e operacional, geralmente, afeta apenas parte da organização.

Logo, pode-se definir o planejamento estratégico como um processo que sinaliza a direção que a empresa deve seguir para atingir seus objetivos. Oliveira (2009) deixa claro que o planejamento estratégico não só envolve de maneira geral a alta gerência, bem como comenta a dificuldade de fazer chegar ao nível operacional os objetivos estratégicos da empresa, por entenderem que esse movimento é necessário para que todos tenham entendimento do caminho que se deve seguir para que o declínio não seja uma ameaça.

Algumas estratégias podem ser aplicadas em diferentes tipos de organização, independente do seu ramo de negócio. Nas IES, em função das peculiaridades que essas organizações possuem, é possível identificar estratégias genéricas, estratégias específicas e

estratégias próprias das IES (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006). Para Silva (2009, p.75): “No cenário universitário o ponto central da estratégia deve ser criar valor para os clientes – alunos das IES, definido como a combinação de benefícios recebidos e custos pagos por estes pelo serviço prestado do produto – curso.” O mesmo autor ainda destaca que:

As instituições de Ensino Superior privadas orientam-se por estratégias que lhe proporcionem vantagens competitivas em relação aos demais competidores do setor, como, por exemplo, a expansão da atuação no Ensino a Distância – EAD, desenvolvimento de polos regionais como suporte comercial para estratégia de crescimento, implantação e expansão do ensino superior presencial e semipresencial, investimentos em tecnologia educacional e aperfeiçoamento do modelo de negócio para aumento dos ganhos de escala. (SILVA, 2009, p. 76).

Além das estratégias sinalizadas por esse autor, acrescenta-se: redução de custos, preços competitivos das mensalidades, investimento agressivo com marketing, aproximação da sociedade com a IES através de serviços à comunidade, entre outras. Para dar suporte a essas estratégias, o planejamento estratégico é imprescindível.

O planejamento estratégico deve ser construído em conjunto com diferentes representantes da área acadêmica e administrativa, demonstrando o compromisso de toda a força de trabalho não só com os princípios norteadores da IES, bem como com os objetivos estratégicos (SILVA, 2009).

Deste modo, o incremento dos objetivos estratégicos de uma IES deve ser definido de forma a envolver todas as esferas e os níveis hierárquicos da IES, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), documento exigido pelo MEC.

3. Metodologia

Optou-se pela pesquisa qualitativa-quantitativa tipo Estudo de Caso. Segundo Yin (2010), o Estudo de Caso pode contribuir para o entendimento dos fenômenos organizacionais, grupais e mesmo individuais. Da mesma forma, tal escolha pode ajudar nos processos de mudança organizacional e na tomada de decisões. Elegeu-se para o trabalho o desenvolvimento da pesquisa com dados quantitativos e qualitativos, com o objetivo de problematizar o nível de participação do profissional de secretariado executivo, no contexto da gestão estratégica das Instituições de Ensino Superior.

O recorte do estudo recaiu, intencionalmente, sobre os profissionais do secretariado executivo e os gestores de IES do Consórcio das 15 Universidades Comunitárias/Filantrópicas do Rio Grande do Sul, Brasil (COMUNG). A escolha por tais IES justifica-se pelo envolvimento dos pesquisadores com estas instituições e com esta problemática investigativa; pela relevância que o tema ocupa neste território de pesquisa e pela importância que as IES do COMUNG ocupam no sul do Brasil ao atender cerca de 75% dos estudantes universitários do Rio Grande do Sul.

O instrumento para a coleta de dados foi um questionário. Este, segundo Roesch (1999), é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforços intelectual anterior e planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano de pesquisa.

O questionário focado nos profissionais de secretariado executivo apresentava dez questões fechadas e duas questões abertas; já o destinado aos gestores das IES continha oito questões fechadas. O questionário para o pessoal de secretariado envolveu questões fechadas sobre tempo de atuação na função; status da IES (Universidade, Centro Universitário ou Faculdades); idade; gênero; instância de participação na IES (estratégica, tática ou operacional); transmissão das informações para seu gestor; solicitação da opinião do secretariado executivo pelo gestor; sentimento do secretariado em relação à função e habilidades importantes do secretariado, tendo em vista a excelência do profissional de secretariado em uma IES; identificação dos três fatores que mais possibilitam ao profissional de secretariado de uma IES ter seu papel reconhecido como agente facilitador no processo de gestão estratégica; contribuição do profissional da área secretarial para a excelência da gestão estratégica da IES; e questões abertas, descrevendo a contribuição do pessoal de secretariado para a excelência da gestão universitária, considerando aspectos estratégicos.

Já para os gestores de reitoria e pró-reitorias, o questionário fechado abordou cargo; tempo na atual função; tipo de instituição; frequência em que solicita auxílio ao profissional de secretariado executivo que o assessora para a tomada de algumas decisões; identificação de três habilidades mais importantes, tendo em vista a excelência do profissional de secretariado executivo em uma IES; identificação de três fatores que mais possibilitam ao profissional de secretariado de uma IES ter seu papel reconhecido como agente facilitador no processo de

gestão estratégica; modo como gostaria de receber as informações do profissional que o assessora; e fatores que possibilitam ao profissional de secretariado de uma IES ter seu papel reconhecido como importante diante dos demais colaboradores.

O questionário destinado aos profissionais do secretariado executivo foi enviado para profissionais que atuam em gabinetes de Reitores, Vice-reitores, Pró-reitores e Diretores das IES que integram as 15 IES do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas do Rio Grande do Sul, Brasil (COMUNG). Destas IES, 69% são Universidades; 25%, Centros Universitários; e 5%, Faculdades. Destes profissionais do secretariado executivo, obtivemos o total de 19 respondentes. O questionário destinado aos gestores das mesmas IES foi enviado para Reitores, Vice-reitores, Pró-reitores e Diretores das instituições, sendo que o total alcançado foi de 12 respondentes.

As solicitações para as respostas aos questionários foram enviadas por e-mail em dois momentos para as IES pesquisadas, num intervalo de 8 dias entre os e-mails. Não foi possível quantificar o público que recebeu o *link* para resposta aos questionários, uma vez que foi solicitado para os destinatários que os mesmos replicassem tal solicitação para os seus *mailings* de contatos.

A análise dos dados das questões fechadas foi feita a partir do uso da análise estatística para interpretar os dados quantitativos. Assim, para a análise destes dados, tendo em atenção a sua natureza, recorreu-se a mecanismos de estatística descritiva, que inclui os percentuais oriundos da frequência simples das respostas obtidas.

Para análise das perguntas abertas, dados qualitativos, foi utilizada a Análise de Conteúdo do Tipo Categorical proposta por BARDIN (2008). Tal análise integra um conjunto de técnicas que possibilitam, através de procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo, a realização de inferências acerca da produção e/ou da recepção de determinada mensagem. Em relação ao processo da análise de conteúdo, Bardin apresenta três etapas: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados; inferência e interpretação.

4. Resultados

Após a aplicação do instrumento de coleta de dados, faz-se necessário proceder à respectiva apresentação e análise do mesmo. Abaixo, apresentam-se os resultados dessa pesquisa.

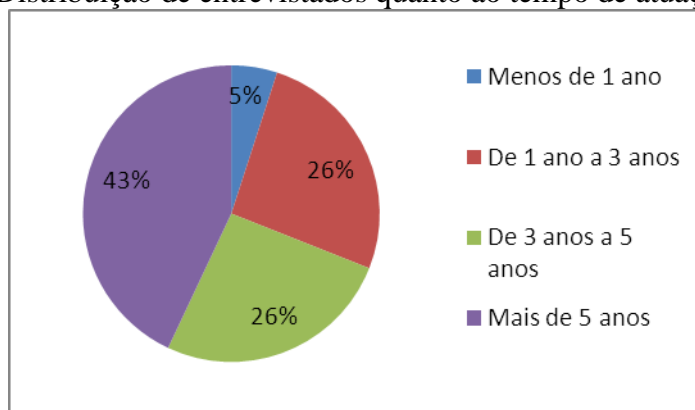
4.1 Do Secretariado Executivo

Referente à idade dos respondentes, 58% dos pesquisados têm entre 20 a 30 anos de idade, e 42% têm de 31 a 40 anos de idade. Constata-se que o público pesquisado é relativamente jovem, sendo que nenhum dos respondentes tem mais de 40 anos.

Quanto ao gênero, 84% dos respondentes são do sexo feminino, enquanto 16% são do sexo masculino. Essa porcentagem condiz com a realidade da área secretarial do mercado de trabalho, em que é notório que a grande maioria dos cargos são exercidos por mulheres.

O gráfico a seguir demonstra o tempo de atuação na função dos entrevistados.

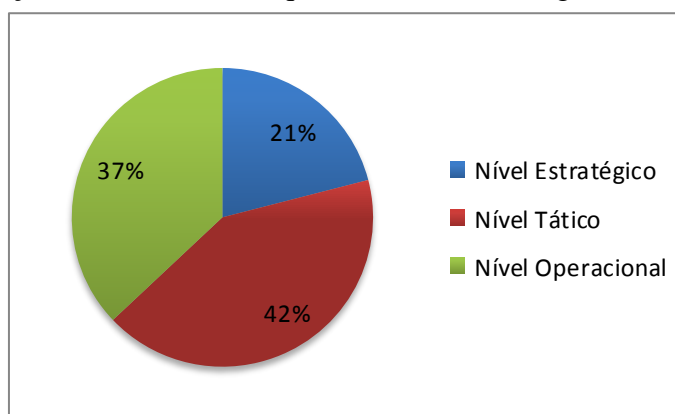
Gráfico 1 – Distribuição de entrevistados quanto ao tempo de atuação na função.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Entre os níveis de assessoramento, há maior concentração de profissionais no Nível Tático das IES, representando 42% e, em segundo lugar, com 37%, aparece o Nível Operacional. O Nível Estratégico compreende somente 21%.

Gráfico 2 – Distribuição de entrevistados quanto à instância de gestão de maior participação.



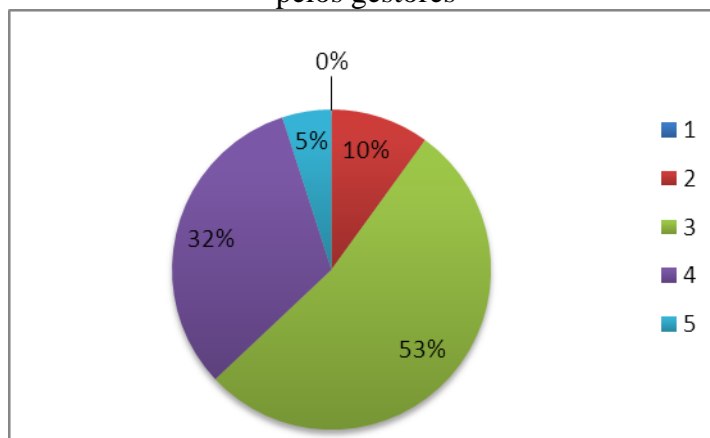
Fonte: Elaborado pelos autores.

O nível tático, que compreende as decisões sobre objetivos que são de curto prazo e que abrange cada setor específico da IES, é o nível de atuação da maioria dos pesquisados, evidenciando que com pouca frequência esses profissionais atuam na parte estratégica de suas instituições.

No questionamento referente à transmissão de informações a serem passadas ao gestor, destaca-se o fato de que nenhum dos respondentes costuma passar as informações na íntegra. A maioria (63,15%) filtra as informações, destacando apenas aspectos relevantes. Nesta questão, se sobressai o movimento de filtro das informações por parte do secretariado executivo, podendo vir a impulsionar a influência do mesmo no processo decisório dos gestores.

Sobre a frequência com que a opinião é solicitada para o auxílio de algumas decisões, por meio de uma escala de 1 a 5, 52,63% dos respondentes encontram-se na escala 3; 31,57%, na escala 4; 10,52%, na escala 2; e 05,26%, na escala 5, conforme ilustrado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Distribuição de entrevistados quanto à frequência em que a opinião é solicitada pelos gestores

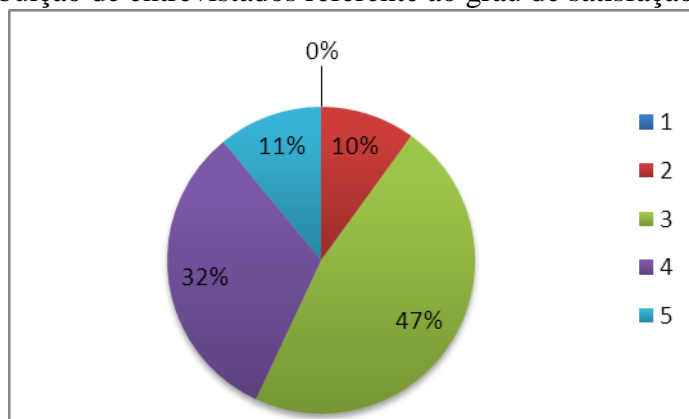


Fonte: Elaborado pelos autores.

Esse resultado sinaliza que a opinião dos profissionais de secretariado é requisitada de maneira expressiva durante os encaminhamentos das decisões, justificando que a capacidade para tomar decisões e o conhecimento dos processos que permeiam a instituição são habilidades importantes para esses profissionais.

Quanto ao grau de motivação, em uma escala de 1 a 5, os respondentes assim se comportam: 47,36% na escala 3; 31,57% na escala 4; 10,52% na escala 5; e 10,52% na escala 2.

Gráfico 4 – Distribuição de entrevistados referente ao grau de satisfação na área de atuação

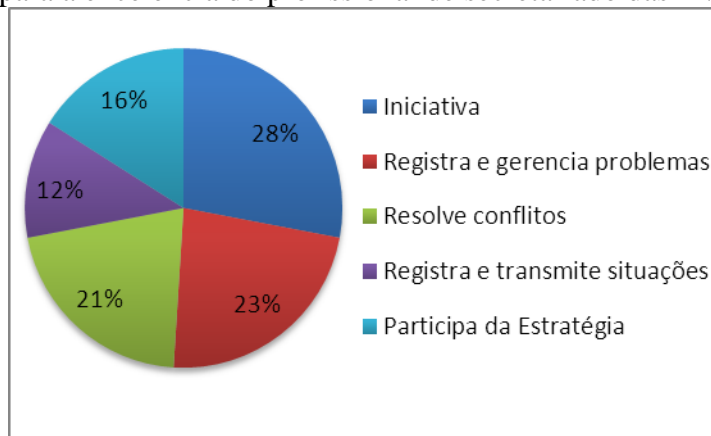


Fonte: Elaborado pelos autores.

Conclui-se, portanto, que a maioria dos profissionais de secretariado das IES se sente valorizada nas suas áreas de atuação.

Tendo em vista a excelência do profissional de secretariado das IES, foi requisitada a percepção acerca das três habilidades consideradas mais importantes para este profissional. A iniciativa aparece em 84% das vezes. Em segundo lugar, com 68%, aparece a habilidade em registrar e gerenciar problemas, seguidas de 63% da capacidade em resolver conflitos, e 47% a capacidade de participar das questes estratégicas. Os dados em questo esto melhor ilustrados no gráfico abaixo.

Gráfico 5 – Distribuição de entrevistados acerca das habilidades consideradas mais importantes para a excelência do profissional de secretariado das IES (secretários)



Fonte: Elaborado pelos autores.

Levando em consideração que os respondentes poderiam marcar mais de uma caixa de seleção, a soma das porcentagens ultrapassou 100%. Pelo fato de a habilidade *iniciativa* aparecer com maior frequência nas respostas, sugere-se que para os profissionais de secretariado existe o entendimento da importância de se antecipar aos fatos, problemas ou situações, e permitir adoção de atitudes ou medidas mais adequadas.

Para os três fatores que mais possibilitam ao profissional de secretariado de uma IES ter seu papel reconhecido como agente facilitador no processo de gestão estratégica, 89% dos respondentes acreditam que a competência técnica é fundamental para o reconhecimento. Na sequência aparece: 68% a competência emocional; 63% a posição hierárquica de seus gestores; 42% o espaço para partilha dos conhecimentos por parte do profissional de secretariado; e 37% a cultura que permeia a IES.

Chama atenção o fato de a cultura ter aparecido com menor frequência entre os respondentes, uma vez que a cultura de uma organização é associada muitas vezes a práticas e a comportamentos intrínsecos que determinam a forma e as prioridades com que as coisas são encaminhadas dentro da mesma. Nesse sentido, Bruno (2006, p. 26) destaca que “[...] o papel e as atribuições do profissional de secretariado nas organizações estão intrinsecamente relacionados ao porte da organização, à posição ocupada no nível hierárquico do Administrador e à Cultura Organizacional”.

Para as questões abertas (qualitativas), a seguir são apresentadas as 3 categorias que foram organizadas, tendo presente a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2008), a saber: Papel da Comunicação, Articulação das informações entre os setores e Participação nas questões estratégicas.

4.1.1 Papel da Comunicação

A maioria dos pesquisados se referiram ao papel da comunicação, a exemplo do que nos diz o respondente 2 (R2): “A profissional do secretariado pode contribuir devido a sua capacidade crítica e reflexiva e de sua capacidade de planejar, organizar, tomar decisões, relacionar-se com todos os níveis hierárquicos, implantar e gerir programas na sua instituição”. O respondente evidencia que, além das questões táticas, o papel do profissional de secretariado na contemporaneidade está vinculado com as questões críticas ou estratégicas. Neste sentido, Oliveira (2009, p. 181) define a estratégia de forma minimizada e simples, sintetizando que “[...] estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos [...]”. Já o R9 reforça essa afirmativa, quando sinaliza que: “Por se tratar de um profissional que se relaciona com todos os níveis hierárquicos, creio que os secretários e secretárias podem ser multiplicadores das decisões estratégicas da Universidade e participar das decisões, contribuindo com informações dos níveis operacionais.”

De acordo com essas afirmativas, observa-se que as Instituições de Ensino Superior são espaços que demandam necessidade de decisões estratégicas, assim como qualquer outra organização contemporânea. Nesse sentido, o profissional de secretariado pode ser uma figura importante nos processos decisórios. Por ser o profissional que se relaciona diretamente com todos os níveis hierárquicos, é um interlocutor no momento de disseminação das informações estratégicas ou das informações que subsidiam as mesmas.

4.1.2 Articulação das informações entre os setores

Outro elemento que se destacou com maior frequência foi a habilidade desses profissionais em gerenciar informações e articular as mesmas por meio da comunicação entre os distintos setores, conforme relato do R3: “A secretária deve ter um papel de comunicadora e articuladora. Possui preparo para participar e discutir objetivos e metas da instituição e

intermediar atos decisórios da mesma”. Para o R5: “[...] o secretário é quem tem o primeiro contato com as situações que permeiam seu trabalho e pode planejar junto ao gestor a melhor forma de encaminhá-lo”.

Diante dessas afirmativas, percebe-se que o profissional de secretariado é quem articula a relação entre o gestor e os demais setores, encaminhando demandas específicas do gestor ou da organização de forma sistêmica. Nesse sentido, a comunicação aparece como elemento essencial. A comunicação é uma exigência do mercado atual, ela é importante para o sucesso das pessoas e das empresas, pois deste modo o ser humano se torna mais participativo, questionador e consciente dos seus direitos e deveres (ALONSO, 2002). Portanto, a boa comunicação apresenta-se como ferramenta indispensável para o profissional de secretariado, pois o mesmo se torna um verdadeiro elo de comunicação entre os líderes e os demais colaboradores.

4.1.3 Participação nas questões estratégicas

Quanto ao grau de participação nas questões estratégicas das IES, os respondentes de maneira geral sinalizaram a falta de espaço para atuar nesse nível. A título de exemplo, conforme o R10: “Sempre que tenho espaço, procuro contribuir com sugestões de melhorias”. O R11 também enfatiza: “Tenho as informações, mas não autonomia para propor ideias”. Por fim, o R15 deixa ainda mais explícita essa afirmativa: “Não contribuo com aspectos estratégicos por não ter oportunidade”.

Diante do exposto, fica claro que o profissional de secretariado das IES em estudo, de maneira geral, mesmo querendo, não participa ativamente das questões estratégicas de suas instituições, o que condiz com a afirmativa de Bruno (2006, p.45), quando ressalta que ainda existe uma visão distorcida da profissão:

O profissional de Secretariado tem sua origem na área do conhecimento e, atuando próximo ao administrador, tem uma posição estratégica, necessitando adaptar-se às mudanças das organizações e às exigências do mercado de trabalho; embora atualmente ainda perdue uma visão distorcida da profissão, devido a sua aproximação do processo decisório.

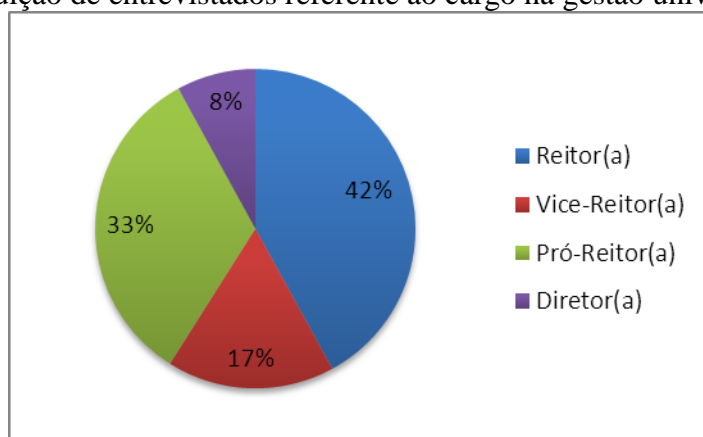
Apesar de existir um movimento que nos leva a pensar que os profissionais podem e

devem participar das questões estratégicas, ainda são encontradas barreiras para que essa realidade se efetive.

4.2 Dos Reitores, Vice-Reitores, Pró-Reitores e Diretores

A seguir, são apresentados os dados da pesquisa realizada com os doze gestores que atuam em Instituições de Ensino Superior do COMUNG. Dos gestores das IES que responderam a essa pesquisa, 42% são Reitores (as); 33%, Pró-reitores (as); 17%, Vice-reitores (as); e 8%, Diretores (as). A maioria dos respondentes foram os Reitores das IES.

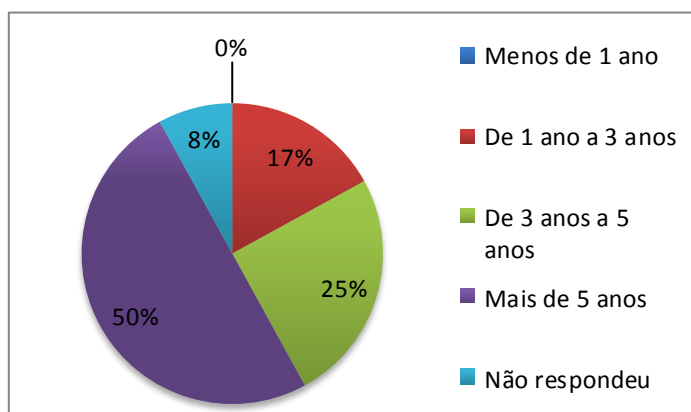
Gráfico 6 - Distribuição de entrevistados referente ao cargo na gestão universitária



Fonte: Elaborado pelos autores.

Referente ao tempo de atuação no cargo dos pesquisados, observa-se que 50% dos respondentes do questionário têm mais de 5 anos na função; 25% tem de 3 a 5 anos; 17%, de 1 a 3 anos; e 8% não responderam à questão.

Gráfico 7 - Distribuição de entrevistados referente ao tempo de atuação no cargo

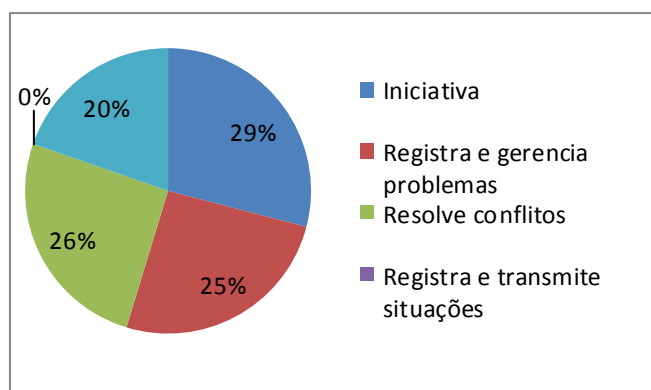


Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando questionados sobre a frequência com que se solicita a opinião ao profissional de secretariado que o assessor para o auxílio de algumas decisões, por meio de uma escala de 1 a 5, 83,33% respondeu na escala 4, e 08,33% respondeu na escala 3. Um dos entrevistados não respondeu a essa questão.

Tendo em vista a excelência do profissional de secretariado das IES, foi requisitada a percepção dos gestores acerca das três habilidades consideradas mais importantes nesses profissionais. A iniciativa aparece em 91% das vezes. Em segundo lugar, com 82%, aparece a capacidade em resolver conflitos, seguida de 64% referente à habilidade de participar das questões estratégicas e 36% de gerenciar problemas.

Gráfico 8 - Distribuição de entrevistados acerca das habilidades consideradas mais importantes para a excelência do profissional de secretariado das IES (gestores)



Fonte: Elaborado pelos autores.

Levando em consideração que os respondentes poderiam marcar mais de uma caixa de seleção, a soma das porcentagens ultrapassou 100%.

Quanto à aferição da questão “Conforme sua percepção, identifique os três fatores que mais possibilitam ao profissional de secretariado de uma IES ter seu papel reconhecido como agente facilitador no processo de gestão estratégica”, 100% acredita que a competência técnica é fundamental para o reconhecimento. Na sequência, 64% acredita na competência emocional; 36%, no espaço para partilha dos conhecimentos por parte do profissional de secretariado; 36%, na cultura que permeia a IES; e 27%, na posição hierárquica de seus gestores.

No questionamento referente à transmissão de informações a serem passadas por parte do profissional de secretariado que o assessora, destaca-se o fato de que nenhum dos respondentes prefere que as mesmas sejam passadas na íntegra. 91,66% dos respondentes preferem que as mesmas sejam filtradas, destacados apenas os aspectos relevantes. Observa-se que de modo geral os gestores preferem que as informações sejam filtradas e que apenas os aspectos mais relevantes sejam considerados no gerenciamento das informações. Essa afirmativa condiz com as atitudes dos profissionais de secretariado, em comparação com suas respostas na mesma questão.

Quando questionados sobre a opinião de quais fatores possibilitam ao profissional de secretariado de uma IES ter seu papel reconhecido como importante diante dos demais colaboradores, 83% dos respondentes julgam a competência como mais importante, seguida de 17% como a posição hierárquica dos gestores. Destaca-se que a cultura que permeia a IES não foi considerada entre os respondentes dessa questão.

Considerações Finais

O artigo ocupou-se de problematizar a importância da participação do profissional de secretariado executivo no contexto da gestão estratégica das Instituições de Ensino Superior. Tal profissionalização mostrou-se exigência urgente para a IES que quiser se manter competitiva no mercado. Para tal, um caminho anunciado é o fortalecimento do setor estratégico das instituições. O pessoal do secretariado executivo mostra-se desejoso de ampliar sua participação nesta posição de gestão, conforme apontam os dados da pesquisa.

Os dados da pesquisa evidenciam a função estratégica dos profissionais de secretariado executivo numa IES, contudo esta constatação não é unânime entre os respondentes. Estes profissionais, apesar de se sentirem valorizados por sua competência técnica e emocional, reclamam por mais espaço estratégico em seu campo de trabalho. Percebem-se detentores de habilidades de comunicação, articulação e disseminação das informações entre as esferas estratégica, tática e operacional. Contudo, muitas vezes, veem-se ocupados com questões meramente da ordem operacional. Definem-se ainda promotores de atitudes que evidenciam desenvolvimento de iniciativa, resolução de problemas, filtro de informações e participação em questões estratégicas junto a seus gestores.

Da mesma forma, os dados mostram gestores reconhecendo habilidades estratégicas do secretariado executivo e chamando estes para participarem com suas opiniões na tomada de decisões. No contraponto, o olhar do secretariado carrega o desejo de maior participação e cumplicidade com seus gestores na esfera estratégica.

Diante dos resultados em tela, percebe-se a necessidade de um alinhamento do entendimento dos gestores com os profissionais do secretariado no que tange aos aspectos de assessoria e às questões técnicas para o melhor aproveitamento do profissional de secretariado nas questões estratégicas e assessoramento institucional.

Se por um lado as instituições educacionais buscam crescer na profissionalização da gestão estratégica; por outro, os dados da pesquisa sugerem a possibilidade de os profissionais de secretariado ampliarem sua atuação estratégica nessas instituições. Esta postura justifica-se, por exemplo, por serem facilitadores nas relações interpessoais e nos aspectos técnicos. A todo instante, coletam dados estruturados e contribuem com a comunicação, a articulação e a seleção das informações entre os setores e com sua participação nas questões estratégicas.

Grande número de gestores já possui a visão de que os profissionais de secretariado participam com informações estratégicas no processo de decisão. Portanto, sugere-se rever os processos formativos dos profissionais de secretariado a fim de que contemplem este perfil esperado.

Por fim, os resultados da pesquisa nos levam a inferir a necessidade da participação efetiva do secretariado executivo na gestão estratégica de uma IES. Ao mesmo tempo, registramos a provocação de romper com o pensamento linear, piramidal que segrega as pessoas em um dos seguintes níveis: operacional, tático e estratégico. Para tal ruptura, um novo modelo de gestão que assegure visão sistêmica dos processos de gestão e que comporte a participação de todos os envolvidos no processo consultivo e decisório pode ser uma alternativa viável.

O movimento contemporâneo que emana da pesquisa indica o secretariado executivo provocando ruptura do nível operacional na busca pelo reconhecimento estratégico, não descuidando de nenhum dos três níveis.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, Maria Ester Cambrea. **A Arte de Assessorar Executivos**. São Paulo: Pulsar, 2002.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 19ª ed. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BRASIL. **Decreto 5.773, de 09 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília: Presidência da República, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm>. Acesso em: 10 out. 2013.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações**. Brasília, 2002. Disponível em <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>>. Acesso em: 17 dez. 2013.
- BRUNO, Ivone Maria. **O poder de influência do profissional de secretariado no processo decisório das organizações**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2006.
- GARETH, R. Jones. **Teoria das organizações**. Tradução Luciane Pauleti e Daniel Vieira. 6ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sônia. **Manual da secretária: técnicas de trabalho**. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 26ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, Renato. **Balanced Scorecard – BSC: Gestão do Ensino Superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado**. Curitiba: Juruá, 2009.
- TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão de Instituições de Ensino**. 4ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.