

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



Atena
Editora
Ano 2022

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



Atena
Editora
Ano 2022

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^ª Dr^ª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^ª Dr^ª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof^ª Dr^ª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^ª Dr^ª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^ª Dr^ª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^ª Dr^ª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^ª Dr^ª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^ª Dr^ª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^ª Dr^ª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



Administração: gestão, liderança e inovação 2

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Yaidy Paola Martinez
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: gestão, liderança e inovação 2 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0636-5

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.365221110>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br



Atena
Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



APRESENTAÇÃO

A Administração trata-se de um pragmático campo de estudos que tem passado por uma constante evolução dinâmica ao longo dos tempos, em especial nos últimos dois séculos, ao conciliar a faceta real da arte da prática, estratégica e operacional, com a faceta ideal do estado da arte em termos de modelos e marcos teórico-conceituais, propiciando assim um relevante terreno para refletir e instrumentalizar a gestão, o planejamento e o desenvolvimento humano e organizacional.

Partindo desta contextualização evolutiva, o presente livro tem o objetivo de apresentar a riqueza do campo científico da Administração a partir de uma abrangente agenda de estudos que valoriza a pluralidade temática, metodológica e teórica para analisar a realidade da gestão estratégica e do desenvolvimento organizacional no curto e no longo prazo em diferentes escalas espaciais e periodizações temporais.

Não é por acaso que esta obra foi intitulada como “Administração: Gestão, Liderança e Inovação 2”, mas antes manifesta uma preocupação em apresentar uma relevante agenda contemporânea de estudos com base em um tripé conceitual com crescente relevância empírica nas atividades de planejamento e gestão, bem como nos processos de desenvolvimento institucional e organizacional.

O livro reúne uma coletânea de pesquisas que foi construída a várias mãos no Brasil e no México por um conjunto de pesquisadoras e pesquisadores com distintas *expertises* profissionais e formações acadêmicas, oriundos de instituições públicas e privadas de ensino superior e comprometidos com a discussão da fronteira do pensamento administrativo por meio de empíricos estudos de caso.

As pesquisas apresentadas neste livro foram estruturadas a partir de uma abordagem qualitativa quanto aos meios e exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins, por meio de uma combinação metodológica dos procedimentos de revisão bibliográfica e documental no levantamento de dados com a análise de dados por meio de estudos de caso com aplicação de hermenêutica administrativa.

Construído para estimular o espírito de reflexão e criticidade sobre o pensamento e a realidade material da Administração, o presente livro de coletânea é indicado para um extenso número de leitores, justamente por apresentar uma didática leitura empírica que despertará o interesse, tanto, de um público leigo afeito a novos conhecimentos, quanto, de um público especializado de acadêmicos que busca dialogar com base em tradicionais e novas abordagens científicas.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

DESAFIOS DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

Tarcísio Roberto Cavalcante da Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211101>

CAPÍTULO 2..... 16

ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE ACADÊMICO: UM ESTUDO DE CASO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – UNIPAM

Andrêssa Pereira Sousa

Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211102>

CAPÍTULO 3..... 30

METAPROCESSOS EM GESTÃO

Sérgio Luís Haas

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211103>

CAPÍTULO 4..... 36

A GESTÃO COMO FONTE DE ATUAÇÃO EFETIVA DO PROFISSIONAL SECRETÁRIO EXECUTIVO

Suzane Silva de Sousa Barbosa

Fabiana Carla Bezerra Vitaliano

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211104>

CAPÍTULO 5..... 56

ANÁLISE DE MERCADO POTENCIAL PARA A EXPANSÃO DE UMA EMPRESA DE ADQUIRÊNCIA EMPREGANDO *GEOMARKETING* E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GEOGRÁFICAS

Evelyn Santos da Conceição

Alan José Salomão Graça

Leandro Luiz Silva de França

Sonia Maria Lima Silva

Ingrid dos Santos Araujo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211105>

CAPÍTULO 6..... 73

IMPACTO EMOCIONAL DEL ESTRÉS EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA EN LA FRONTERA DE JUÁREZ-EL PASO TEXAS

Felipe Dávila Soltero

Claudia Cervantes Montoya

Beatriz Eugenia Ochoa Rivera

Sebastián Gloria Zúñiga

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211106>

CAPÍTULO 7.....	80
IMPACTOS DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA CERÂMICA DA REGIÃO DE CRICIÚMA/SC	
Vinícius Ortolan Salvador	
Abel Correa de Souza	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211107	
CAPÍTULO 8.....	95
INFLUÊNCIA NA GESTÃO DE RELACIONAMENTO DE CLIENTES NA SATISFAÇÃO DAS SUAS NECESSIDADES	
Augusto Castigo Choquice	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211108	
CAPÍTULO 9.....	102
MAPEAMENTO DOS MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO AMBIENTAL PARA O SETOR LÁCTEO	
Ana Isabelle Gomes Lopes	
Maria de Fátima Nóbrega Barbosa	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211109	
CAPÍTULO 10.....	117
MAPA EMPRESARIAL DE SUCESSO DE PEQUENAS EMPRESAS	
Alexandre Farias Albuquerque	
Edmundo Escrivão Filho	
Paulo Sérgio Miranda Mendonça	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111010	
CAPÍTULO 11.....	135
LA EDUCACIÓN FINANCIERA, ESTRATEGIA DE PYMES	
Marina Elizabeth Salazar Herrera	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111011	
CAPÍTULO 12.....	148
GOVERNANÇA: O CASO DE UMA FAMÍLIA E SEU EMPREEDIMENTO	
Eduarda Frizzo Moraes	
Jaíne Machado de Abreu	
Rosane Maria Seibert	
Neusa Gonçalves Salla	
Grace Kelly Holtz Scremin	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111012	
CAPÍTULO 13.....	166
ESTUDIO DE LOS FACTORES INTANGIBLES EN LOS EMPRENDEDORES TEXTILES DE LA ZONA MAZAHUA DE SAN FELIPE DEL PROGRESO	
Dulce María Castolo Servín	
Alba Cruz López	

Araceli López Camacho

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111013>

CAPÍTULO 14..... 174

ENTREPRENEURIAL AND SUSTAINABLE PUBLIC MANAGEMENT

Ilmar Polary Pereira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111014>

CAPÍTULO 15..... 197

GERENCIAMENTO DE CUSTOS PÚBLICOS: UMA ANÁLISE DO MODELO UTILIZADO
NUM CAMPUS DE UNIVERSIDADE PÚBLICA DO INTERIOR DE PERNAMBUCO

Paulo Henrique Meneses Brasil

Helder Caran Ferreira dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111015>

SOBRE O ORGANIZADOR..... 209

ÍNDICE REMISSIVO..... 210

A GESTÃO COMO FONTE DE ATUAÇÃO EFETIVA DO PROFISSIONAL SECRETÁRIO EXECUTIVO

Data de aceite: 03/10/2022

Suzane Silva de Sousa Barbosa

Universidade Federal de Roraima - UFRR
Boa Vista-RR
<http://lattes.cnpq.br/0640782340875143>

Fabiana Carla Bezerra Vitaliano

Universidade Federal de Roraima - UFRR
Boa Vista-RR
<http://lattes.cnpq.br/8744510007585873>

RESUMO: As competências e habilidades do Secretário Executivo (SE) introduzidas pelo advento da globalização e a necessidade de se estabelecer no mercado de trabalho, modificou o cenário organizacional para este profissional. Mesmo diante de toda esta evolução conceitual, torna-se comum atribuir-lhe somente funções em nível técnico, subvalorizando seu potencial de liderança e gerenciamento de atividades e processos. Nesta perspectiva, esta pesquisa visa abordar sobre a atuação do SE em cargos de gestão na administração pública, mais especificamente no Departamento Estadual de Trânsito de Roraima (DETRAN). Dessa forma, o objetivo geral deste estudo é descrever os desafios quanto à atuação de Secretário Executivo em cargo de gestão na Administração Pública. Quanto à metodologia empregada, caracterizou-se como qualitativa, exploratória e descritiva, elaborada mediante levantamento bibliográfico, e como estratégia e instrumento de coleta de dados foi adotado o estudo de caso. Para a análise e interpretação dos dados foi

aplicada a técnica de análise de conteúdo, na qual foram atribuídas categorias que auxiliaram na compreensão das respostas obtidas. Os resultados evidenciaram que o principal desafio enfrentado pelo secretário gestor encontra-se em demonstrar o domínio das competências gerenciais àqueles que convidam assumir um cargo de gestão no serviço público. Após análise dos resultados percebeu-se que o profissional da área secretarial apresenta as competências para atuar como gestor no serviço público apesar dos desafios que pode enfrentar. Todavia, é necessário haver um engajamento maior na busca pelo aprendizado gerencial por parte de profissionais e acadêmicos de secretariado.

PALAVRAS-CHAVE: Secretário Executivo. Gestor. Administração Pública.

MANAGEMENT AS A SOURCE OF EFFECTIVE PERFORMANCE OF THE PROFESSIONAL EXECUTIVE SECRETARY

RESUMEN: Las competencias y habilidades del Secretario Ejecutivo (SE) introducidas por el advenimiento de la globalización y la necesidad de establecerse en el mercado de trabajo, modificó el escenario organizacional para este profesional. Mismo delante toda esta evolución conceptual, se hace común asignarle sólo funciones a nivel técnico, subvalorizando su potencial de liderazgo y gestión de actividades y procesos. En esta perspectiva, esta investigación pretende abordar sobre la actuación del SE en cargos de gestión en la administración pública, más específicamente en el Departamento

Estadual de Trânsito de Roraima (DETRAN). De esta forma, el objetivo general de este estudio es describir los desafíos en cuanto a la actuación de Secretario Ejecutivo en cargo de gestión en la Administración Pública en Boa Vista-RR. Sobre la metodología empleada, esta investigación se caracterizó como cualitativa, exploratoria y descriptiva, elaborada mediante levantamiento bibliográfico, y como estrategia e instrumento de colecta de datos se adoptó el estudio de caso, el mismo fue subsidiado por la aplicación de una entrevista en profundidad a partir de un guión semiestructurado. Para el análisis e interpretación de los datos se aplicó la técnica de análisis de contenido, fueron asignadas categorías que auxiliaron en la comprensión de las respuestas obtenidas. Los resultados evidenciaron que el principal desafío a que se enfrenta el secretario gestor se encuentra en demostrar el dominio de las competencias gerenciales a los que invitan a asumir un cargo de gestión en el servicio público, seguido de la desconfianza de los propios servidores cuanto a la capacidad de gestión de un SE y también el factor regionalismo, en virtud del entrevistado presentar rasgos indígenas. Después del análisis de los resultados se percibió que el profesional del área secretarial presentó las competencias para actuar como gestor en el servicio público a pesar de los desafíos que puede enfrentar. Sin embargo, es necesario haber un mayor compromiso en la búsqueda del aprendizaje gerencial por parte de los profesionales y académicos de secretariado.

PALABRAS CLAVE: Secretario Ejecutivo. Gestor. Administración Pública.

1 | INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas nas organizações e em seus capitais humanos refletiram no comportamento de profissionais de diversas áreas, alcançando inclusive o Secretário Executivo - SE. Este profissional teve a oportunidade de evoluir em suas competências, deixando de ser exclusivamente técnico, passando a executar outras funções, como a assessoria, a consultoria, o empreendedorismo e também vislumbrar e colocar em prática seu potencial de gestor.

As novas competências e habilidades do SE introduzidas pelo advento da globalização e a necessidade de se estabelecer no mercado de trabalho, modificou o cenário organizacional para este profissional. Por outro lado, o paradigma da área secretarial em torno do “fazer”, ou seja, do domínio da técnica e da subordinação, tem prevalecido.

Segundo Lasta e Silva (2007) o SE deixou de ser simples executor de tarefas para exercer funções criativas, com capacidade de opinar e decidir. O mesmo encontra-se no nível gerencial nas organizações, é inerente características de gestor, este se descobre gestor a cada momento, pois cabe a ele, planejar ações, organizar e controlar o ambiente de trabalho, exercer liderança e tomar decisões referentes à suas atribuições.

Para Ribeiro (2005) este profissional necessita ter conhecimentos de gestão, finanças, linguística, ética, direito e empreendedorismo, dentre outras, que ampliam a vantagem competitiva das atividades, transformando os ativos intangíveis e tangíveis em uma prática que gere um ganho para a organização e credibilidade para o profissional.

Nesta conjuntura, observa-se que esse moderno perfil do secretário ainda está em

ascensão. Porém, de forma tímida, algumas organizações desconhecem o potencial do SE em liderar, planejar, dirigir e controlar uma determinada ação ou projeto até mesmo uma equipe, e poucas são as oportunidades dadas a esse profissional de demonstrar suas potencialidades.

As competências requeridas de um gestor público não se diferem das competências dos demais gestores. Entretanto, a habilidade política constitui-se como um diferencial para o alcance dos objetivos gerenciais. Assim, ser secretário executivo e ser gestor público são duas vertentes que apresentam significativas contribuições para o reconhecimento do perfil gerencial dos profissionais da área secretarial.

Desse modo, este trabalho justifica-se pela necessidade de compreender a participação do secretário executivo enquanto gestor no âmbito da administração pública em Boa Vista, evidenciando os desafios que este profissional teve que enfrentar para alcançar esta função, considerando que a inserção do SE em funções gerenciais não é um fato recorrente, principalmente no serviço público.

Cabe ressaltar que este estudo visa colocar a profissão em um campo mais estratégico de atuação, ou seja, abre caminhos para que futuros profissionais e até mesmo egressos possam vislumbrar ocupar cargos de gestão, ainda que esta seja uma tarefa árdua, porém não impossível tendo em vista, os avanços nas competências que o profissional de secretariado executivo vem galgando nos últimos anos e sua valorização dentro do ambiente organizacional, sendo cada vez mais reconhecido enquanto profissional possuidor de conhecimentos, habilidades e também atitudes.

Diante deste contexto, o SE ao exercer um cargo gerencial enfrenta alguns desafios visto que não se caracteriza como exercício ordinário para os profissionais da área secretarial. Assim, esta pesquisa busca responder a seguinte questão: Quais os desafios quanto à atuação de Secretários Executivos em cargos de gestão na Administração Pública em Boa Vista-RR? Para responder a esse questionamento o presente estudo tem como objetivo descrever os desafios quanto à atuação de Secretário Executivo em cargo de gestão na Administração Pública em Boa Vista –RR.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Processo de Gestão nas Organizações

A gestão é um processo que deve ser desempenhado em toda e qualquer organização, independentemente do seu porte e ramo de atuação. Todavia, requer uma profunda capacitação e conhecimento devido à complexidade no que tange as atribuições de um gestor, considerando, sobretudo as contínuas mudanças de mercado, economia, legislações e pessoas.

A partir da visão de Henry Fayol sobre a divisão das funções do administrador no qual estabeleceu cinco funções principais, sendo planejamento, organização, comando,

coordenação e controle. Montana e Charnov (2005) lembram que Fayol afirmava que essas funções definiam o gerente e, juntas, significavam uma definição funcional de administração, considerando que o trabalho consistia em funções gerenciais.

É notória a contribuição de Fayol na caracterização dos processos gerenciais, pois a partir de suas formulações pôde-se aprimorar, de maneira progressiva, este campo do conhecimento, com a introdução de um novo conceito o de gestão. Em termos conceituais, a definição da palavra gestão ainda permanece de certo modo ambígua e repleta de dualidades, mesmo diante de diversos estudos relacionados, assim, não há como caracterizá-la com exatidão (Motta, 1997).

Todavia, é oportuno considerar que administração e gestão diferem entre si. A gestão apresenta-se pautada pelas funções administrativas, no entanto absorve também outros aspectos mais sentimentais e humanos. Motta (1997, p. 26) se propõe a dizer que “a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através de pessoas e numa interação humana constante”.

Conforme Lasta e Durante (2008) “a gestão demanda sentimento, audácia, empenho, intuição, criatividade, cooperação e flexibilidade”. Para Motta (1997) a complexidade em ser gestor está diretamente relacionada a estas questões de cunho subjetivo. Para o autor, nem todos os indivíduos estão preparados, para desempenhar habilidades mais complexas, ter capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de também, enfrentar riscos e incertezas. Além de possuir grande capacidade de negociação entre interesses e demandas múltiplas e de interação de fatores organizacionais cada dia mais ambíguos e diversos

Conforme o exposto, a gestão não apresenta limitação quanto quem pode exercê-la, pelo contrário, é uma função que pode ser aprendida por indivíduos de qualquer área de formação. Portanto, o processo de gestão baseia-se no saber técnico oriundo da própria formação profissional, somadas ao conhecimento das funções administrativas de planejamento, organização direção e controle e somadas ainda aos aspectos da valoração humana, ou seja, faz necessário ter o domínio de competências gerenciais.

2.2 Competências Gerenciais

Nesse contexto, torna-se relevante discutir inicialmente o conceito de competência. Para tanto, os autores afirmam que é um desafio conceituá-la, por não existir uma definição clara e de comum acordo entre eles sobre o que de fato é competência, por isso, considera-se que este é um conceito ainda em construção.

Conforme, Fleury e Fleury (2001, p. 188) conceituam competências como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Em suma, pode-se entender que competência se refere a avaliar determinada situação e saber utilizar os conhecimentos adequados para sua resolução, sendo que esses conhecimentos são previamente e continuamente adquiridos. Portanto, são comportamentos individuais que irão refletir de maneira positiva em determinado trabalho.

Por sua vez, Ruas (2000) destaca as competências gerenciais que o gestor moderno deve possuir para torna-se apto a de fato exercer o papel de liderança e alcançar o desempenho superior na organização. Conforme o autor, a integridade, a visão estratégica, a capacidade de liderança, tomada de decisão, a capacidade de negociação, motivação, trabalho em equipe, e habilidades interpessoais além de atitudes proativas, são competências básicas para este profissional.

Baseado na visão de Mintzberg, no Quadro 1 é possível observar que os autores Davel e Melo (2005) apresentam os papéis e funções do gestor que também podem ser representadas como competências para o exercício da função gerencial.

Papéis interpessoais	Símbolo	Representa e contribui para a imagem da organização
	Líder	Motiva e mobiliza as pessoas na organização
	Agente de ligação	Cria, mantém e participa de diferentes redes de informações dentro e fora da organização
Papéis informacionais	Observador	Busca e recebe informações relativas à gestão, ao seu ambiente ou ao impacto de suas atividades.
	Difusor	Difunde elementos pertinentes das informações recebidas e assegura que cheguem aos destinatários.
	Porta-Voz	Propaga informações de dentro para fora da organização.
Papéis decisórios	Empreendedor	Está à espreita de oportunidades.
	Regulador	Enfrenta toda situação nova, organiza e adapta a organização às situações difíceis
	Distribuidor dos recursos	Distribui recursos a fim de que cada um disponha dos meios necessários para cumprir bem suas tarefas.
	Negociador	Participa de discussões como representante de sua organização com interlocutores externos.

Quadro 01 - Papéis e funções do gestor

Fonte: Adaptado de Davel e Melo (2005, p. 73)

A partir de tais competências, os autores destacam como a mais importante àquela relacionada aos papéis decisórios. Para eles a tomada de decisão constitui-se como o campo de maior dificuldade do gestor, tendo em vista que o processo decisório perpassa as etapas da identificação do problema, da elaboração dos resultados e por fim a escolha de uma solução. Assim, caracteriza por ser um processo árduo que requer ampla dedicação e habilidade para se fazer uma escolha assertiva para a organização (Davel e Melo, 2005).

Área de conhecimento	Habilidades e Conhecimentos básicos
Estratégia	Capacidade de análise de fatores internos e externos para melhor uso de recursos escassos no alcance de objetivos. Conhecimento sobre planejamento estratégico (formulação, análise e avaliação de diretrizes).
Racionalidade administrativa	Capacidade de compreensão de técnicas gerenciais básicas para propor seu uso na busca de meios mais eficientes. Conhecimento de técnicas de programação, orçamentação, sistema de informação, organização e de apoio gerencial.
Liderança e habilidades interpessoais	Capacidade de agregar pessoas em função de objetivos comuns, de visão e perspectiva além de seu contexto próximo e imediato de comunicação. Conhecimentos sobre fundamentos de liderança, técnicas de comunicação e habilidades interpessoais.
Processo decisório	Capacidade de compreender processos organizacionais de decisão, de forma a facilitar a arte de julgamento e a ação da solução de problemas. Conhecimentos sobre comportamento administrativo, dinâmica organizacional e processos de inovação e mudanças.

Quadro 2 - Áreas do conhecimento administrativo aplicado à gerência

Fonte: Adaptado de Motta (2002 p. 40).

Corroborando com Davel e Melo (2005), Motta (2002) apresenta quatro áreas do conhecimento administrativo que se caracteriza como fundamentais para a consecução de competências gerenciais, conforme Quadro 02. Motta (2002) por sua vez, atribui a liderança como competência primordial na gerência, justifica que sua eficácia depende em parte do exercício efetivo de liderança.

Dado o exposto, os autores abordam competências que relacionam entre si, o que evidencia sua importância para o alcance de resultados favoráveis quando o gestor as coloca em prática no contexto organizacional. Entretanto, conforme abordado na sessão anterior, trata-se de um de um aprendizado gerencial, ou seja, os indivíduos as desenvolvem a partir de suas vivências, podendo ser executadas por profissionais de diversas áreas, entre elas a de secretariado executivo.

2.3 O Secretário Executivo na Atualidade

O perfil do profissional Secretário Executivo (SE) evoluiu ao passo das mudanças tecnológicas, científicas e também do mercado de trabalho. A transformação de comportamento refletiu na visão das organizações frente ao potencial do secretário, em especial como gestor e possuidor de múltiplas habilidades.

Os avanços a partir da década de 70 aos dias atuais, apontam para um enriquecimento comportamental somados as experiências e conhecimentos adquiridos e aprimorados ao longo do tempo, mudanças que fizeram um profissional diferenciado dentro das organizações. No século XXI, este profissional já faz parte de uma equipe de sucesso, apresenta uma visão global, lidera mudanças, é criativo e seu conhecimento é fruto de aprendizado contínuo. (Neiva e D'elia, 2009).

É perceptível que o comportamento do SE passou por uma valorização significativa.

O ambiente de trabalho, tem exigido profissionais cada vez mais capacitados e proativos em todos os níveis de uma empresa, seja ele o estratégico, o tático ou o operacional.

No âmbito de sua formação, a Resolução CNE Nº 03, de 23 de junho de 2005, na qual institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para os Curso de Graduação em Secretariado Executivo, em seu §2º, X, art. 2º, estabelece que:

Os projetos pedagógicos dos cursos de graduação em Secretariado Executivo poderão admitir linhas de formação específicas, nas diversas áreas relacionadas com atividades gerenciais, de assessoramento, de empreendedorismo e de consultoria, contidas no exercício das funções de Secretariado Executivo, para melhor atender às necessidades do perfil profissional que o mercado ou a região exigirem.

Baseando-se nesta Resolução entende-se que o curso de secretariado executivo em sua base teórica garante a formação multidisciplinar desse profissional, o qualificando para o desenvolvimento de atividades gerenciais, ou seja, este profissional está habilitado a atender o mercado em funções estratégicas e táticas conforme a necessidade das organizações.

O que torna este profissional em ascensão no mercado, é possuir características peculiares cada vez mais latentes e diferenciadas, levando-o a buscar novas tecnologias, desenvolver habilidades no próprio ambiente organizacional, bem como se engajar em uma aprendizagem contínua, sabendo também trabalhar em equipe (Bianchi, Alvarenga e Bianchi, 2003).

No cenário corporativo, tem-se aberto espaço para a atuação do SE na área de maior responsabilidade, a estratégica, onde se concentram as decisões da organização, com variadas e complexas tarefas, o assessoramento exigiu modificações no seu saber e no desenvolvimento de suas competências (Amorim, D'elia e Sita, 2013, p. 388).

Desse modo, a profissão de secretário executivo está baseada em quatro eixos de atuação, a saber: assessoria, consultoria, empreendedorismo e gestão. No que tange ao eixo da assessoria, sabe-se que a base da atuação do SE é a assessoria, seja no âmbito operacional, tático, executivo, intelectual ou interdisciplinar, pois independente da realidade em que esteja inserido, o mesmo se destaca como assessor, para interligar realidades, conhecimentos, pessoas, níveis hierárquicos ou inter-relacionais (Nonato Junior, 2009).

Este profissional ao assumir novas competências, passando a exercer funções criativas, com participação nos processos decisórios, preocupando-se com o todo da organização, com a produção, com a qualidade, com as pessoas e com os custos, além de ser um agente negociador, empreendedor, mostrando iniciativa, proatividade, comprometimento e participando em inúmeras atividades no ambiente de trabalho. Assim, progressivamente o SE vem migrando do campo operacional para o gerencial.

2.4 A Gerência no Campo Secretarial

De acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações- CBO (2523) os secretários executivos apresentam competências que em sua parte são consideradas como gerenciais tais como: Adaptar-se a mudanças; demonstrar dinamismo; demonstrar dinamismo; demonstrar senso de organização; demonstrar espírito de liderança; trabalhar sob pressão; demonstrar pró-atividade; demonstrar capacidade de retórica; demonstrar iniciativa administrar estresse; contornar situações adversas; demonstrar discrição; demonstrar sensibilidade; trabalhar em equipe; demonstrar capacidade de comunicação; administrar conflitos; demonstrar paciência; entre outras (MTE, 2018).

Tais competências em muito se assemelham às de um gestor. Por sua vez, Neiva e D'Elia (2009), comentam que existe uma tendência de o profissional de secretariado assumir cargos gerenciais, no entanto para que isso ocorra é necessário que se desenvolva através de uma formação especializada, ou seja, graduação em secretariado executivo e pós-graduação- Lato Sensu em áreas de gestão.

Em relação ao tema observa-se no Quadro 3 que Amorim, D'elia e Sita (2013) fazem uma comparação das competências do SE com as competências de um gestor de pessoas, exemplificando que o SE tem condições necessárias para atuar satisfatoriamente nesta vertente como também em outras relacionados à gestão.

COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS – CHAS			GESTÃO DE PESSOAS	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes	Secretário Executivo	Setor
Fundamentos da organização	Processos decisórios	Aprendizado contínuo tomador de decisão	Promover meios para implementar e assegurar a vantagem competitiva	Assegurar uma vantagem competitiva
Psicologia Organizacional	Lidar com pessoas	Sensível a realidade organizacional Formação humanística	Colaborar no processo de motivação aos colaboradores Colaborar com programas	Proporcionar motivação aos colaboradores Manter qualidade de vida dos trabalhadores
Gestão de Pessoas	Agregar pessoas em funções de objetivos comuns	Capaz de diferenciar as competências do profissional	Agir com ética profissional	Assegurar uma política ética e de abertura
Empreendedorismo	Inovação	Observador, criativo, flexível	Promover mudanças Inovar	Gerenciar mudanças
Planejamento estratégico	Análise de fatores externos e internos	Ser determinado	Fornecer subsídios ao nível estratégico	Colaborar no alcance dos objetivos organizacionais

Gestão secretarial	Aplicação das dimensões secretariais	Ser analítico Ser flexível	Conhecer ferramentas organizacionais	Aplicar ferramentas organizacionais
Negociação	Conciliação	Ser articulador, Ponderável	Participar do processo de negociação	Assegurar a harmonia e o consenso

Quadro 03 – Competências Secretariais aplicadas à Gestão de Pessoas

Fonte: Amorim, D'Elia e Sita (2013, p. 155).

É possível observar que a capacidade de atuação do SE na função de gestor é algo indiscutível frente às competências abordadas. Segundo Portela e Shumacher (2006) nos últimos tempos, o secretário executivo tem alcançado a alta direção da organização, assumindo cargos de gestão com muita responsabilidade e credibilidade também.

Isso posto, reafirma-se a tese de que o profissional secretário possui todas as características e perfil para assumir cargos de gestão. Todavia, enquanto gestor, o mesmo deve estar preparado para exercer a função, pois conforme o exposto, não é uma tarefa fácil, o mesmo precisa utilizar de toda sua competência técnica e gerencial para alcançar o sucesso desejado e esperado.

2.5 Análise Comparativa Entre Competências Secretariais e Gerenciais

Conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Secretariado Executivo, estabelece atribuições que garantem a competência deste profissional no nível gerencial nas organizações.

O bacharel em secretariado executivo deve apresentar sólida formação geral e humanística, com capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos e realidades inerentes à administração pública e privada, ser apto para o domínio em outros ramos de saber, desenvolvendo postura reflexiva e crítica que fomente a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas (grifo nosso), com observância dos níveis graduais de tomada de decisão, bem como, capaz para atuar nos níveis de comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional (Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005 art. 2º).

Tais informações sintetizam as habilidades direcionadas ao perfil gerencial. Não se trata, portanto, de algo novo, mas que deve ser melhor explorado entre acadêmicos e profissionais. As autoras Tagliari e Durante (2009) fazem um paralelo entre as competências do gestor e do secretário executivo, conforme mostra o Quadro 4.

Gestor	Secretário Executivo
visão estratégica planejamento organização controle liderança comunicação trabalho em equipe motivação processo decisório negociação pró-atividade criatividade flexibilidade competência interpessoal	planejamento organização controle liderança comunicação/gerenciamento de informações trabalho em equipe motivação tomada de decisão negociação pró-atividade/dinamismo/iniciativa criatividade flexibilidade/adaptação a mudanças autocontrole, gerenciamento de conflitos

Quadro 4 - Paralelo entre competências gerenciais e secretarias

Fonte: Tagliari e Durante (2009)

Observa-se que a única competência ainda não alcançada pelo SE é a visão estratégica. Todavia, não se pode inferir que o mesmo não a possuía, pois, outras competências exigem, mesmo que implicitamente, o domínio da visão estratégica de forma a contribuir de maneira plena no contexto organizacional (Tagliari e Durante, 2009).

A relação secretário executivo – gestor, em si já apresenta certos desafios. Entretanto, quando a sua atuação se dedica a órgãos públicos, deve-se atentar para uma realidade singular, haja vista que a administração pública, apresenta uma gama de características que a faz complexa e detentora de conceitos e princípios norteadores únicos e importantes para a execução das atividades laborativas de cunho gerencial.

2.6 Aspectos Conceituais sobre a Administração Pública

A administração pública apresenta características peculiares, que torna os estudos sobre esta temática um desafio contínuo. No que tange ao seu conceito, Matias-Pereira (2012, p. 127) afirma que administração pública, num sentido amplo, deve ser entendida como “todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como se atendem aos interesses públicos”.

Assim, de acordo com o autor Carvalho Filho (2015, p. 475) Administração Direta “é o conjunto de órgãos que integram as pessoas federativas, aos quais foi atribuída a competência para o exercício, de forma centralizada, das atividades administrativas do Estado”. Sendo composta pelas pessoas políticas ou entes estatais, União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Por sua vez, Carvalho Filho (2015, p. 479) afirma que a Administração Indireta “é o conjunto de pessoas administrativas que, vinculadas à respectiva Administração Direta, têm o objetivo de desempenhar as atividades administrativas de forma descentralizada”. Em suma, é composta de quatro tipos de pessoas administrativas sendo: autarquias,

fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista.

A partir dessa visão, a busca pela excelência na gestão pública passou a ser um aspecto amplamente discutido na atualidade por sua relevância, verificou-se que através da aplicação de métodos e instrumentos de gestão apropriados, eficazes e eficientes, estes contribuem para que os níveis de desempenhos de gestores, servidores e demais agentes envolvidos aumentem significativamente, alcançando qualidade nos serviços oferecidos bem como agilidade nos processos (Programa Gespública, 2014).

2.7 Evolução da Administração Pública no Brasil

A administração pública nas últimas décadas tem passado por profundas transformações. As tentativas de modernização do serviço público com o intuito de acompanhar as mudanças decorrentes da globalização, através da introdução de novas práticas gerenciais e operacionais, bem como o aprimoramento de outras, têm sido válidas. No entanto, algumas de suas características mais tradicionais prevalecem ao longo dos anos.

Na história, a administração pública é representada por três modelos gerenciais definidos e o quarto está em construção, sendo, patrimonialista, burocrática e gerencial e governança participativa. No que se refere a administração patrimonialista, nesta o interesse público não era considerado como elemento principal, a mesma caracterizava-se pela figura do soberano como detentor do poder, não havia distinção entre o que era público e o que era privado, a corrupção e nepotismo eram fatores recorrentes.

Como forma de combater tais práticas no serviço público, em meados do século XIX surge a administração burocrática, baseada nos princípios do formalismo, da impessoalidade e da profissionalização do servidor, seu principal objetivo era aumentar a eficiência nas organizações públicas, haja visto que para as forças do capitalismo exigiam uma completa separação entre o público e o privado, bem como um melhor controle das atividades do Estado.

O modelo burocrático se comparado ao patrimonialista, deixou evidente a evolução no modo de gerir e executar atividade de ordem pública, porém mesmo com suas vantagens, o mesmo recebeu inúmeras críticas, pois o excesso de formalismo e controle ocasionou ou desencadeou processos pautados pela ineficiência, apego à rotinas e resistências a mudanças (Pires e Macedo, 2006).

Apesar das melhorias significativas que a administração burocrática proporcionou ao longo dos anos, a nova realidade mundial caracterizada pelos processos de industrialização, globalização e modernização tecnológica, estes intrinsecamente ligados ao dinamismo, a competitividade e a busca pela eficiência, levou-se mais uma vez a necessidade de readaptação do modelo gerencial vigente, surgindo então a Administração Pública Gerencial-APG.

A Administração Pública Gerencial-APG ou Nova Gestão Pública surgiu como um

modelo normativo destinado à estruturação da gestão pública, sendo baseada em valores de eficiência, eficácia e competitividade (Secchi, 2009). Ainda com reflexos da burocracia, a busca pela maior eficiência e qualidade nos serviços, controle de resultados e com uma orientação de cunho mais social, a APG foi implementada com a finalidade de melhorar os serviços públicos prestados à população, mas principalmente como forma de defesa do patrimônio público.

A propósito destas afirmações, o Quadro 5 resume a evolução da Administração, quanto às mudanças organizacionais sofridas ao longo dos anos no âmbito do serviço público.

	Administração Pública	Nova Gestão Pública	Governança Participativa
Relação cidadão-estado	Obediência	Credenciamento	Empoderamento
Responsabilidade da Administração superior	Políticos	Clientes	Cidadãos, atores
Princípios orientadores	Cumprimento de leis e regras	Eficiência e resultados	Responsabilidade, transparência e participação.
Critério para Sucesso	Objetivos quantitativos	Objetivos qualitativos	Processo
Atributo chave	Imparcialidade	Profissionalismo	Participação

Quadro 5 - Evolução da Gestão Pública

Fonte: (UN, *World Public Sector Report 2005*, como citado em Sachs, Lopes e Dowbor, 2010, p.19)

Ao analisar a história da administração pública no Brasil, percebe-se que nunca deixou de existir ligação entre os modelos administrativos. Atualmente, a gestão pública é um apanhado de todos os modelos, acrescidos de certas melhorias, no entanto, podemos identificar características marcantes e até mesmas negativas de cada modelo, que persistem até os dias atuais. Como exemplo da gestão de pessoas nas organizações públicas é possível presenciar indivíduos com pouca ou nenhuma qualificação atuando em certas funções públicas, principalmente as de cunho gerencial, em que não foram escolhidos por suas competências.

3 | METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados, trata-se de uma pesquisa de natureza básica, considerando a não aplicação prática dos resultados obtidos, com abordagem do problema de cunho qualitativo. Quanto aos seus objetivos a mesma é

exploratória e descritiva, na qual utilizou-se do suporte da pesquisa bibliográfica.

Como estratégia de coleta de dados, foi realizada entrevista com roteiro semiestruturado contendo dezessete perguntas norteadoras no processo de interação com o informante sendo ele, secretário executivo que atua em cargo de gestão no Departamento de Trânsito de Roraima, configurando-se como o caso a ser pesquisado.

No segundo momento, foi realizado um levantamento bibliográfico acerca do profissional de secretariado no contexto mercadológico atual, a partir da visão de autores renomados no campo da pesquisa secretarial, foi realizada também consultas à Constituição Federal do Brasil, programas, manuais, artigos científicos que possibilitou o entendimento sobre a administração pública em seus aspectos conceituais.

Como estratégia de coleta de dados, foi feito um levantamento para identificação dos profissionais com formação em secretariado executivo que exercem a função de gestor público, no Município de Boa Vista. Este levantamento se deu nas 3 (três) esferas de governo, sendo que apenas nas esferas estadual e municipal localizou-se esses profissionais. Todavia, ressalta-se que a gestora municipal não atendeu à solicitação em virtude de sua extensa agenda. Logo, elaborou-se um roteiro semiestruturado contendo dezessete perguntas norteadoras no processo de interação como os informantes.

A entrevista durou 52 (cinquenta e dois) minutos, foi gravada e, posteriormente, transcrita para então ser analisada. Saliencia-se que a seleção do participante, para fazer parte do corpus de entrevistas, buscou respeitar a relação secretário executivo - gestor - administração pública.

Participou da pesquisa na qualidade de informante, um secretário executivo que atua em cargo de gestão na administração pública de Boa Vista-RR, a saber, na Diretoria Administrativa e Financeira do Departamento Estadual de Trânsito de Roraima.

A escolha se deu pela aplicação na prática da principal relação proposta pela pesquisa, o secretário executivo gestor e sua atuação sendo exclusivamente na administração pública. Ressalta-se aqui a dificuldade de encontrar profissionais que preenchessem tais requisitos, o que de certa forma serviu como incentivo para a complementação da pesquisa, pois reafirma-se a necessidade de disseminar esta vertente pouco explorada.

4 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O Departamento Estadual de Trânsito de Roraima (DETRAN/RR) foi transformado em Autarquia pela Lei nº 338 de 28 de junho de 2002, passando a possuir personalidade jurídica de direito público interno, patrimônio e receitas próprias e atribuições estatais específicas, visando à execução de atividades típicas da Administração Pública que requeiram, para melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizadas.

Sua finalidade essencial é dotar o Estado de Roraima, como órgão executivo do Sistema Nacional de Trânsito, de uma política de trânsito compatível e adequada às

medidas da Política Nacional de Trânsito, do Programa Nacional de Trânsito e do Sistema Estadual de Trânsito.

Relativo ao processo de profissionalização, o ingresso no Quadro de Pessoal Permanente da Autarquia é efetuado através de concurso público de provas e títulos, regidos pela Lei Complementar nº 053, de 31 de dezembro de 2001, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis do Estado de Roraima. A Lei nº 828 de 24 de novembro de 2011 reestruturou e reorganizou do Plano de Carreira, Cargos e Remuneração dos Servidores do DETRAN/RR observando os princípios constitucionais pertinentes, bem como, a qualificação profissional e o desempenho funcional, destinado a assegurar a eficiência da ação administrativa e qualidade do serviço prestado pela autarquia.

Cabe ressaltar, que quanto aos cargos de Diretor Presidente, Diretores, Assessores e Chefes de Divisões, os mesmos são de provimentos em comissão, ou seja, são aqueles de livre escolha, nomeação e exoneração, de caráter provisório, destinando-se às atribuições de direção, chefia e assessoramento, podendo recair ou não em servidor efetivo do Estado.

A partir da estrutura apresentada, visualiza-se que a Diretoria de Administração e Finanças – DAFI, responsável por administrar toda área administrativa e financeira do DETRAN, concentra quatro dos principais departamentos que uma organização precisa ter, são eles: Administração, Recursos Humanos, Finanças e Contabilidade.

Desse modo, pode-se dizer que a complexidade desta diretoria, no que tange a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, requer um esforço maximizado do Diretor tendo em vista que o mesmo deve ser capacitado ou possuir noções das diferentes áreas abrangidas pela Diretoria.

Portanto, evidencia-se a importância de se ter um Diretor de Administração e Finanças qualificado na autarquia, pois o seu papel impacta a organização como um todo. Quando este gestor apresenta formação em Secretariado Executivo às dúvidas quanto esta qualificação se torna ainda mais evidente, e por essa razão o Diretor de Administração e Finanças do DETRAN/RR foi entrevistado nessa pesquisa, por possuir as variáveis destacadas na pesquisa, sendo: secretário executivo e gestor na administração pública.

A análise dos resultados da entrevista foi feita utilizando-se da técnica de análise de conteúdo. No primeiro momento foi feita uma leitura flutuante, e em seguida a exploração do material. Na elaboração do roteiro da entrevista, houve a preocupação em formular perguntas semiestruturadas (Apêndice A) a fim de descrever os desafios quanto à atuação de Secretários Executivos em cargos de gestão na Administração Pública em Boa Vista-RR, considerando as dificuldades de essa atuação ser em um nível estratégico, todavia o próprio entrevistado sendo o executivo e não o assessor como é o costume.

Perguntado sobre quanto tempo de atuação no serviço público e na função de Diretor Administrativo e Financeiro do DETRAN/RR, verificou-se que o entrevistado já possui dez anos no serviço público e na atual função o mesmo encontra-se há seis meses. Todavia,

destacou que já exerceu cargos gerenciais em outros órgãos públicos, fato importante para este estudo, pois demonstra que o entrevistado já possui certa experiência gerencial. No que diz respeito ao número de pessoas que gerencia, não foi verificado por não ser objeto de relevância para a pesquisa.

Em relação a formação acadêmica, a pergunta tem como objetivo confirmar a exigência do conhecimento em nível de especialização na área de gestão, que o profissional de SE deve possuir para que possa estar habilitado para o exercício da função gerencial. Quanto à formação acadêmica, o entrevistado se formou em Secretariado Executivo pela Universidade Federal de Roraima no ano de 2009 e especializou-se em Gestão Pública pela Faculdade de Sociologia Pública de São Paulo. Exercendo efetivamente a profissão por um período de cinco anos.

Esta declaração confirma o que Neiva e D'Elia (2009) orientam sobre a atuação do SE em cargos gerenciais, a obrigatoriedade de possuir pós-graduação lato sensu em área de gestão o qualifica para o desenvolvimento das atividades gerenciais.

Ao que se refere ao desenvolvimento de competência gerenciais, a presente categoria se relaciona com a formação em Secretariado Executivo e o desenvolvimento de competências gerenciais, no qual buscou verificar se no processo ensino aprendido durante a graduação, o entrevistado teve orientação para o desenvolvimento de tais competências.

Para o entrevistado, o curso de secretariado executivo lhe proporcionou todo o conhecimento necessário para sua atuação profissional atualmente.

“Com certeza, a graduação nos proporciona isso neh, que a gente esteja habilitado pra atuar inclusive em situações adversas relacionados à gestão”
(ENTREVISTADO).

Em relação a experiência profissional, a categoria buscou identificar experiências anteriores no que tange a atuação gerencial, principalmente. Observa-se que o mesmo já possui uma carreira longa e com outras experiências em gestão em setores públicos de órgãos de menor complexidade se comparado ao DETRAN/RR, o que de certa forma contribuiu para a sua indicação para atuar em uma função de complexidade tão significativa.

Nessa perspectiva o entrevistado fez a seguinte afirmação, quanto sua afinidade com a área pública:

“Sim, inclusive eu sou secretário executivo concursado no município de Alto Alegre, cedido para o Departamento Estadual de Trânsito, tanto que minha especialização foi na área da gestão pública, pois eu acredito que a gestão pública contribui muito pra a sociedade, seja no desenvolvimento, fortalecimento familiar, em vários aspectos a gestão pública está presente na vida do cidadão. Se a gente faz uma gestão pública de qualidade isso reflete inclusive na nossa vida pessoal” (ENTREVISTADO).

Já no que se refere a sua experiência profissional, o entrevistado destacou que já atuou como gestor em um órgão público no município de Alto Alegre, e ressaltou que

exclusivamente função de gestor iniciou no ano de 2015, o que deixa evidente que sua experiência ainda está sendo construída nesta área.

[...] lá eu atuei como chefe de gabinete, atuei como gestor do fundo municipal de assistência social e até mesmo durante a minha a minha vida acadêmica eu já estava na administração pública na área da educação, passei pela educação por um período de 10 anos e concomitante também atuava na área da saúde, na Fundação Nacional de Saúde como secretário executivo do gabinete da FUNASA. Como gestor eu iniciei em 2015, na Prefeitura de Alto Alegre como Coordenador do Fundo Municipal de Assistência Social” (ENTREVISTADO).

Assim, através dessas questões pode-se observar que a gestão não é algo novo para o entrevistado, tampouco os aspectos e situações exclusivas da administração pública, pois sua vida profissional em grande parte relacionou-se ao serviço público.

Conforme o PPC (2017, p. 19) “Gestor – é o agente gestor de processos administrativos, informações, equipes e comunicações internas e externas; veicula a prática do exercício de atribuições e responsabilidades das funções de Secretário Executivo às funções gerenciais de planejar, organizar, implantar e gerir programas de desenvolvimento”.

Como principal categoria de análise, esta teve como objetivo conhecer em profundidade os desafios que o entrevistado teve que enfrentar para ser um secretário executivo gestor. Na entrevista realizada foi verificado que a DAFI inclui setores que são responsáveis por todo o desempenho da autarquia, em suma, trata-se do gerenciamento de pessoas, processos e finanças, o que se pode observar o nível de complexidade do setor.

Quanto aos desafios que enfrentados o entrevistado citou:

“Acho que o principal seria demonstrar que o secretário executivo ele tem todo norral (a palavra correria é know how) e competências e ferramentas técnicas para assumir cargos de gestão, tem competência, tem habilidade para lhe dar com situações, gerenciamento de conflitos, inovações, buscar o que é melhor pra gerenciar equipes, mas o grande desafio é mostrar isso para quem te convida a assumir um cargo de gestão, que você tem toda essa habilidade e pode contribuir em qualquer área da gestão pública. Ainda tem aquela barreira, ahh o secretário executivo ainda pra muitos que a gente assessora, imagina que você não pode contribuir tecnicamente com o trabalho dele, tá ali só naquela situação de servir, despachar, atender telefone, recepcionar e não percebe que ele tem ali uma pessoa que faz um diferencial na vida do gestor, da feedback, assessora, encaminha problemas e soluciona até mesmo antes de chegar na chefia, isso que é interessante na nossa área” (ENTREVISTADO).

O conhecimento multidisciplinar aplicado na graduação em secretariado, que perpassa pelas áreas da administração, economia, contabilidade, matemática, estatística, sociologia, filosofia, ciência política, línguas estrangeiras, entre outras, apresenta uma forte tendência em ser subvalorizado pelos acadêmicos. Todavia, o estudo dessas diferentes áreas proporciona uma gama de aprendizado que capacita o profissional para atuar também nessas áreas, pois apesar de não ser um conhecimento aprofundado, forma uma

base teórica apta ao aperfeiçoamento.

O entrevistado salientou que tal conhecimento lhe auxiliou de maneira significativa para que pudesse realizar uma gestão pautada pela qualidade. Identificou ainda que por ser gestor de finanças, os conhecimentos sobre matemática financeira e estatística tiveram grande influência na consolidação de sua gestão, porém destacou que este é um conhecimento básico para iniciar os trabalhos gerenciais, o que ressalta que o gestor precisa estar de fato em busca de aprendizado contínuo.

“Bastante, isso aí eu posso afirmar categoricamente, por exemplo, nunca se imaginou um secretário executivo tendo um cargo de gestão financeira, a gente fica pensando, meu Deus eu vou sentar numa cadeira, vou atuar na gestão financeira, como que eu vou saber planejamento financeiro, como que eu vou lidar com conciliação bancária, remanejamento de recurso, com orçamento público, a gente fica perdido. Mas aí ah gente lembra, ah tem algumas disciplinas que nos auxilia, contabilidade pública, matemática financeira, estatística, entre outras áreas que vão dando base para que a gente tenha essa habilidade de assumir qualquer posto nem que seja financeiro, gestão administrativa, gestão de recursos humanos, a gente tem o conhecimento, pode não ter a habilidade na sua plenitude, em sua técnica, mas aquele conhecimento básico para iniciar aquele cargo de gestão, qualquer secretário vai ter” (ENTREVISTADO).

Em relação aos conhecimentos sobre os princípios constitucionais, foi verificado que o entrevistado apresenta conhecimento avançado sobre a administração pública e seus princípios, prezando pelo cumprimento dos mesmos. Sendo este um critério que diferencia o gestor público dos demais gestores, conforme visto no quadro teórico.

“Essas competências inclusive na formação acadêmica elas não podem deixar de existir e elas têm que ser aprimoradas a cada dia, ser gestor público não é fácil, primeiro que você tem a questão do conflito de interesses da gestão pública com a política, quando eu falo em política me refiro a política partidária, uma grande dificuldade de qualquer gestor hoje de qualquer órgão municipal, estadual e federal é ter essa habilidade para gestão de conflitos entre o interesse da administração pública e o interesse político” (ENTREVISTADO).

A busca pelo reconhecimento do secretário executivo enquanto gestor apresenta-se como um aspecto de grande relevância no contexto da pesquisa. A quebra do paradigma que cerca a profissão e a impede de ser vista e reconhecida em sua totalidade perante a sociedade, especificamente no contexto profissional, como àquela detentora de uma gama de conhecimentos que perpassam por diversas áreas profissionais, e não simplesmente no campo único e exclusivo da assessoria, que proporciona ao profissional secretarial um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o faz polivalente e se torna um diferencial nas organizações.

Indagado ao entrevistado, o mesmo trouxe uma visão bem atual e realista, levando a reflexão sobre quão importante para a profissão seria a instituição do Conselho de Secretariado, pois através desse órgão poderia haver um engajamento maior na busca

pela consolidação do perfil do secretário da atualidade, sendo este detentor também de habilidades para práticas gerenciais, inclusive, tanto na iniciativa pública como também na privada.

“Para o fortalecimento da profissão nessa área, eu acredito que é fundamental a união dos profissionais. Como seria essa união? Primeiro, o fortalecimento sindical, ter uma referência de luta de classe de um órgão que defenda os interesses da nossa profissão” (ENTREVISTADO).

Entretanto, apesar do gargalo que se formou em torno da criação de uma entidade representativa, o entrevistado destacou que ser gestor público requer um comprometimento ainda maior, considerando uma realidade tão instável e mutável vivida nos dias atuais e cabe a quem desejar enveredar-se neste campo, ter o propósito de apresentar um trabalho voltado para a sociedade, pois o gestor precisa ter claro a sua missão, sendo esta de contribuir para a sociedade, seja em áreas da saúde, educação, segurança pública e até mesmo da gestão de trânsito, como é o caso.

A busca por aprendizado deve ser constante, um aspecto levantado pelo entrevistado, foi que para ser gestor público é preciso gostar de atender pessoas, de papel e de leitura, ou seja, o papel no sentido de sua fala referiu-se também a toda a atividade informatizada que visa inserir a tecnologia como forma de praticidade e modernidade no serviço público.

Por fim, todas as categorias estudadas avaliam os aspectos da formação, experiência, desafios, atuação, e reconhecimento do profissional de SE enquanto gestor e detentor de competências gerenciais. Verificou-se, portanto, que é uma realidade possível apesar de suas dificuldades, e o SE apresentava-se qualificado para exercer com toda qualidade e responsabilidade exigida pelo cargo.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando por base o objetivo geral da pesquisa, que buscou descrever os desafios quanto à atuação de Secretários Executivos em cargos de gestão na Administração Pública em Boa Vista-RR, os dados apontam que o principal desafio enfrentado encontra-se em demonstrar o domínio das competências gerenciais àqueles que convidam a assumir um cargo de gestão no serviço público.

Quanto aos aspectos teóricos, verificou-se que a literatura que aborda a temática “secretário gestor” de certa forma não é recente, muitas já possuem mais de dez anos desde suas publicações, até mesmo as Diretrizes Curricular para os Cursos de Secretariado Executivo publicadas no ano de 2005 que contemplam o viés da gestão, precisam de maior difusão no contexto acadêmico e profissional, para que haja uma consolidação efetiva da atuação como gestor, a exemplo de como se consolidou sua atuação como assessor.

A pergunta norteadora da pesquisa foi respondida, demonstrando que os desafios existem, visto que não é fácil para um SE demonstrar que está preparado para assumir

responsabilidades além daquelas de cunho assessorístico. Ressalta-se ainda que durante a formação acadêmica é oferecido um conhecimento básico no que tange os aspectos gerenciais, todavia, o aprendizado contínuo através de experiências adquiridas no cotidiano, em treinamentos, e também na vivência de outros gestores. Assim, por se tratar de competências que são aprendidas ao longo do processo, o SE pode enfrentar diversas outras dificuldades, seja em organizações públicas ou privadas.

Por fim, para o Departamento Estadual de Transito de Roraima, o estudo poderá subsidiar a escolha de mais secretários executivos para exercerem funções relacionadas à gestão, visto que em termos de qualificação, desempenho e eficiência tem-se como exemplo a figura do diretor de administração e finanças da autarquia. Destaca-se a ainda a possibilidade de propagação das competências gerenciais do SE para outros órgãos da administração pública, pois exemplos bem-sucedidos devem ser seguidos.

Como aspecto importante resultante da pesquisa, e que se apresenta como sugestão, é a ampliação do estudo direcionado a área privada, identificando se há profissionais exercendo cargos de gestão e como se estabelece seu desempenho frente a uma realidade diferenciada, e que em suma, visa à obtenção de lucros, diferentemente da área pública que tem como objetivo a geração valor para a sociedade.

Para a classe de profissionais e acadêmicos de secretariado sugere-se que haja um engajamento maior na busca pelo aprendizado gerencial. Não se pode ter um olhar limitado quanto a sua atuação, seja no campo da gestão, da consultoria, do empreendedorismo e na assessoria, sempre há a possibilidade galgar novos patamares. Faz parte do SE a polivalência e a predisposição e adaptação a mudanças, assim, é dever utilizar-se dessas características para engrandecimento próprio e da categoria secretarial.

REFERÊNCIAS

Amorim, M., D'elia, B., Sita, M. (Coord.). (2013). *Excelência no Secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios*. (1. Ed. 416 p). São Paulo: Editora Ser Mais.

Bianchi, A. C. M., Alvarenga, M; Bianchi, R. (2003). *Orientação para Estágio em Secretariado: trabalhos, projetos e monografias*. São Paulo: Thomson Learning.

Carvalho Filho, J. S. (2015). *Manual de Direito Administrativo*. (28. ed. rev., ampl. e atual). São Paulo: Atlas.

Davel, E., Melo, M. C. O. L (Orgs.) (2005). *Gerência em Ação: Singularidades e Dilemas do Trabalho Gerencial*. Rio de Janeiro, Editora FGV.

Fleury, M. T. L., Fleury, A. (2001). *Construindo o conceito de competência*. Revista de Administração Contemporânea, (v. 5), 183-196.

Lasta, A., Durante, D. G. (2008). *A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo*. Secretariado Executivo em Revista, Passo Fundo, (v. 4), 49-65.

Lasta, A.; Silva, A. (2007). *O secretariado executivo e a função de gestão*. Secretariado Executivo em Revista, Passo Fundo, (v. 3), 52-57.

Matias-Pereira, J. (2012). *Manual da Gestão Pública Contemporânea*. (4a ed.). São Paulo: Atlas.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. (2014). *Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública*. Brasília: Autor.

Ministério do Trabalho e Emprego. (2018). *Classificação Brasileira de Ocupações*. Brasília: Autor.

Montana, P. J., Charnov, B. H. (2005). *Administração*. (2a ed.). São Paulo: Saraiva.

Motta, P. R. (1997). *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. (8a ed) Rio de Janeiro: Record.

Motta, P. R. (2002). *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. (13a ed) Rio de Janeiro: Record.

Neiva, E. G., D'elia, M. E. S. (2009). *As novas competências do profissional de secretariado*. (2a ed). São Paulo: IOB.

Nonato Júnior, R. (2009). *Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das Ciências da Assessoria*. Fortaleza: Expressão Gráfica.

Pires, J. C. S.; Macêdo, K. B. (2006). *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. Revista de Administração Pública, 40 (1), 81-105.

Portela, K. C. A., Schumacher, A. J. (2006). *Ferramentas do secretário executivo*. São Paulo: Viena.

Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005. *Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para os Curso de Graduação em Secretariado Executivo*. Recuperado de

Ribeiro, N. L. A. (2005). *Secretário: do escriba ao gestor. Um estudo sobre o novo perfil do profissional de secretariado*. (2a ed). São Luis: Sosingra.

Ruas, R. L. (2000). *A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados*. Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre: EA/UFRGS, 15, (v 6, n 3), 2-8.

Sachs, I., Lopes, C., Dowbor, L., (Orgs). (2010). *Riscos e oportunidades: em tempos de mudanças*. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire: Fortaleza.

Secchi, L. (2009). *Modelos organizacionais e reformas da administração pública*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 43(2): 347-69, MAR./ABR.

Tagliari, M. F. C., Durante, D. G. (2009). *Gestão secretarial: semelhanças entre competências gerenciais e secretariais*. Secretariado Executivo em Revista (nº 5), 28-43.

Universidade Federal de Roraima. (2017). *Projeto Pedagógico do Curso de Secretariado Executivo*. Versão V.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 34, 36, 38, 39, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 83, 93, 95, 102, 115, 116, 119, 130, 131, 132, 133, 134, 150, 151, 153, 154, 155, 156, 158, 159, 161, 162, 164, 165, 174, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 184, 187, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 201, 206, 207, 208, 209

Administrador 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 15, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 38, 201

Área de estudo 61, 62, 63, 65

Assessoria 37, 42, 52, 54, 55, 126, 127, 161

Atitudes 17, 38, 40, 43, 45, 52, 114

B

Brasil 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 19, 20, 46, 47, 48, 55, 56, 62, 71, 72, 81, 82, 83, 86, 91, 100, 101, 108, 115, 116, 117, 128, 133, 134, 143, 150, 164, 177, 178, 180, 181, 183, 184, 193, 194, 195, 197

C

Capital 16, 18, 62, 70, 78, 79, 107, 114, 119, 125, 132, 141, 150, 151, 154, 166, 168, 169, 171, 172

Clientes 22, 47, 58, 85, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 111, 112, 119, 120, 124, 125, 137, 139, 157, 158, 167, 169, 171, 191, 199

CLT 83, 84

Competências 1, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 27, 28, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 120, 121, 182, 183, 188, 189, 190

Conhecimentos 5, 8, 9, 10, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 26, 27, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 52, 158, 199, 204

Consultoria 9, 20, 37, 42, 54

Consumidor 56, 57, 58, 98, 99, 114

Criciúma 80, 82, 86

Currículo 4, 8

Custo 58, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 124, 125, 202

D

Desemprego 80, 81, 84, 89, 90, 108, 117

E

Ecoeficiência 102, 104, 106, 109, 112, 114, 115, 116

El Paso 73, 75

Empreendedorismo 16, 37, 42, 43, 54, 130, 133, 174, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 195

Empreendimento 33, 120, 125, 149, 150, 164, 184

Empresa 17, 18, 20, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 42, 56, 57, 58, 59, 64, 69, 73, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 88, 90, 91, 92, 93, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 137, 143, 144, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 168, 169, 170, 171, 172, 176, 181, 194, 195, 202, 203

Endomarketing 85, 92, 93

Ensino 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 23, 28, 33, 50, 111, 115, 129, 180, 181, 197, 198, 205

Estado 31, 45, 46, 47, 48, 49, 56, 62, 70, 72, 73, 81, 82, 83, 89, 98, 115, 132, 140, 146, 148, 149, 162, 167, 168, 172, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 184, 186, 190, 193, 194, 195, 197, 199, 207

Estratégia 17, 29, 36, 41, 48, 58, 70, 96, 98, 99, 100, 130, 133, 134, 195, 209

F

Família 84, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165

G

Geomarketing 56, 57, 58, 59, 60, 70, 71, 72

Gerência 39, 41, 43, 54, 177

Gerenciamento 9, 19, 36, 45, 51, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208

Gestão 1, 2, 5, 6, 8, 9, 11, 14, 16, 17, 18, 20, 22, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 81, 82, 93, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 116, 121, 123, 127, 129, 130, 133, 148, 149, 152, 153, 155, 156, 157, 160, 161, 162, 164, 165, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 201, 202, 205, 206, 207, 208, 209

Gestor 9, 25, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 86, 157, 180, 181

Governança 31, 46, 47, 103, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 180, 197

H

Habilidades 9, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 24, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 52, 53, 90, 98, 139, 142, 144, 168, 169, 172, 176, 182, 183, 188, 189, 190, 199

I

Inovação 21, 41, 43, 99, 113, 117, 120, 183, 190, 195, 209

J

Juárez 73, 75

L

Legislação 80, 81, 82, 83, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 151, 159, 206

Líder 25, 40, 193

Liderança 21, 25, 26, 27, 28, 36, 37, 39, 40, 41, 43, 45, 126, 179, 193, 196

M

Marketing 16, 19, 20, 22, 56, 57, 58, 71, 72, 85, 95, 96, 97, 100, 101, 102, 103, 107, 110, 112, 114, 115, 116, 195

Mercado 5, 8, 16, 18, 19, 20, 23, 27, 29, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 41, 42, 56, 57, 58, 59, 60, 64, 69, 70, 89, 92, 97, 99, 100, 117, 119, 124, 125, 127, 151, 155, 159, 160, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 172, 177, 181

Metaprocessos 30, 31, 32, 33, 34, 35

Modelos 9, 19, 20, 27, 46, 47, 55, 102, 103, 104, 105, 113, 114, 116, 117, 121, 123, 137, 138, 140, 167, 178, 194, 206

Motivação 40, 43, 45, 121, 126

N

Negociação 9, 19, 39, 40, 44, 45, 92

O

Orçamento 52, 55, 126, 200, 202, 203, 205, 206

P

Planejamento 11, 19, 21, 25, 29, 33, 34, 35, 38, 39, 41, 43, 45, 52, 55, 62, 101, 107, 108, 111, 112, 113, 117, 119, 120, 122, 123, 124, 126, 127, 128, 129, 130, 153, 161, 179, 199, 200, 201, 202, 206, 207, 208

R

Relacionamento 24, 27, 28, 56, 60, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 124, 125, 126, 159

Responsabilidade social 18, 23, 102, 103, 106, 107, 110, 112, 114, 115, 116

RH 86

S

Satisfação 95, 96, 97, 98, 100, 191, 202

Secretário executivo 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 55

Setor lácteo 102, 104, 105, 106, 108, 110, 111, 112, 113, 114

SGA 105, 113

SIG 56, 57, 58, 59, 63, 70, 71

Sucesso 18, 20, 34, 41, 44, 47, 90, 95, 98, 99, 100, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 133, 165, 176, 181, 187, 188, 189, 201

Sustentável 62, 103, 105, 106, 111, 115, 116, 174, 175, 176, 177, 178, 180, 191, 192, 193, 194

T

Trabalho 1, 3, 4, 5, 8, 9, 11, 14, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 27, 29, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 51, 53, 54, 55, 56, 61, 63, 66, 67, 70, 81, 83, 84, 85, 89, 96, 99, 100, 115, 125, 131, 150, 158, 159, 181, 182, 183, 187, 188, 189, 196, 198, 200, 204, 207, 208

U

Universidade 2, 4, 13, 14, 36, 50, 55, 71, 72, 80, 116, 130, 131, 165, 174, 186, 190, 191, 192, 193, 197, 198, 205, 207, 209

🌐 www.atenaeditora.com.br

✉ contato@atenaeditora.com.br

📷 @atenaeditora

📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



Atena
Editora

Ano 2022

🌐 www.atenaeditora.com.br

✉ contato@atenaeditora.com.br

📷 @atenaeditora

📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



Atena
Editora
Ano 2022