

Modelos Organizacionais sob a Perspectiva dos Servidores Técnicos-Administrativos da Universidade Federal da Paraíba

Organizational Models from the Perspective of Technical-Administrative Servers at the Federal University of Paraíba

Thaislane Balbino Ferreira¹

Fábio Henrique Santos Ferreira²

Cibelle da Silva Santiago³

Maria Angeluce Soares Perônico Barbotin⁴

Recebimento: 12 de dezembro de 2021.

Aprovação: 31 de Janeiro de 2022.

Publicação: 16 de fevereiro de 2022.

Resumo: Nas organizações, de modo geral, há modelos organizacionais que refletem o modo de planejamento e execução dessas instituições, podendo ser mecanicista, orgânico ou gerencialista. Para atingir as metas e objetivos organizacionais, é necessária articulação e harmonia entre os funcionários, o que exige um forte capital intelectual desses membros. Dessa forma, esta investigação se propôs a identificar os modelos organizacionais predominantes nos *campi* I e IV da Universidade Federal da Paraíba. Os sujeitos são as (os) Secretárias (Secretários) Executivas (Executivos) e Técnicos Administrativos da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Em termos metodológicos, a pesquisa trata-se de um estudo de caso, sob a abordagem qualitativa. Como

¹ Graduanda em Secretariado Executivo Bilíngue na Universidade Federal da Paraíba. Tem interesse em pesquisas nas seguintes áreas: modelos organizacionais, sustentabilidade, políticas públicas e inovação, e gêneros discursivos. E-mail: thaislanebalbino20@gmail.com.

² Técnico em Administração pela ETEPLAP, atualmente cursa graduação em Secretariado Executivo Bilíngue na Universidade Federal da Paraíba. Tem interesse em pesquisas nas seguintes áreas: modelos organizacionais, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável e gestão de projetos. E-mail: fabio18henriquepe@gmail.com.

³ Professora na Universidade Federal da Paraíba; Doutoranda em Desenvolvimento e Meio Ambiente (PRODEMA/UFPB); Mestrado em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável (FCAP/UPE); Associada efetivo da Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado (ABPSEC) e Associada da Associação Brasileira de Psicologia Ambiental e Relações Pessoa-Ambiente (ABRAPA). E-mail: santiago.cibelle@gmail.com.

⁴ Graduada em Administração, mestrado em Marketing e doutorado em Sociologia (UFPB). Atualmente é diretora do Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCA) na Universidade Federal da Paraíba. Tem interesse em pesquisas nas seguintes áreas: inovação, consumo e sociedade; gestão social e gestão pública. E-mail: angeluce@cae.ufpb.br.

principais resultados, constatou-se que o modelo organizacional predominante nos *campi* I e IV da UFPB é o modelo orgânico. Por fim, viu-se que há abertura nos setores para que os servidores participem da tomada de decisão, de modo que as suas ideias e sugestões sejam aproveitadas.

Palavras-chave: Secretariado Executivo; Liderança; Modelo orgânico.

Abstract: In organizations, in general, there are organizational models that reflect the planning and execution of these institutions, which can be mechanistic, organic or managerial. To achieve organizational goals and objectives, articulation and harmony between employees is necessary, which requires a strong intellectual capital of these members. Thus, this investigation aimed to identify the predominant organizational models on campuses I and IV of the Federal University of Paraíba. The subjects are the Executive Secretaries and Administrative Technicians of the Federal University of Paraíba (UFPB). In methodological terms, the research is a case study, under the qualitative approach. As main results, it was found that the predominant organizational model on campuses I and IV of UFPB is the organic model. Finally, it was seen that there is openness in the sectors for servers to participate in decision-making, so that their ideas and suggestions are taken advantage of.

Keywords: Executive Secretariat; Leadership; Organic model.

1. Introdução

Os estudos das teorias da administração manifestaram-se a partir da necessidade de compreensão das dinâmicas das grandes empresas que surgiam e das várias mudanças que foram ocorrendo em sua estrutura (Maximiniano, 2011). Essas mudanças aconteceram devido à complexidade da estrutura organizacional, que tem diferentes modos de operação. De acordo com Daft (2004), as organizações estão em constante mudança, pois não são estruturas paradas ou sem conexão com o ambiente externo.

Nesse contexto de transformações, os processos nas organizações públicas também se tornaram complexos, devido, principalmente, ao seu envolvimento com a política e com questões macroeconômicas que recaem na forma como elas devem se comportar (Secchi, 2009). Sobre isso,

existem estudos a fim de contextualizar e aprimorar os conhecimentos e técnicas acerca do funcionamento das organizações, sejam elas públicas ou privadas (Maximiniano, 2011). Esses estudos se apresentam como relevantes para o desenvolvimento do campo científico da administração e de outras áreas, pois diferenciam a estrutura e os modelos que as instituições tomam como base para o seu funcionamento, sendo eles: mecanicista (burocrático), orgânico e gerencialista (administração pública gerencial e governo empreendedor).

Além disso, para atingir os objetivos e metas organizacionais do mundo contemporâneo, é necessário articulação e harmonia entre os funcionários, o que exige um forte capital intelectual nas organizações. Dessa forma, os profissionais que atuam nas organizações também precisam seguir o ritmo das mudanças.

Nesse sentido, os profissionais de Secretariado Executivo que trabalham em organizações públicas, privadas e do terceiro setor precisam se capacitar e compreender as transformações a fim de garantir sua empregabilidade. Com isso, o secretário executivo deve demonstrar sua importância para os processos organizacionais, já que ele ocupa uma função estratégica junto à gestão. Dessa forma, Paes (2017, p. 47) ratifica “a importância do profissional de secretariado no papel de liderança, organização e assessoria na gestão educacional para a consecução de objetivos acadêmicos e administrativos”.

Vislumbra-se que os estilos de liderança da gestão exercem influência sobre a atuação do secretário executivo, além de formar o perfil do profissional de secretário gestor e cogestor (Vieira, Brito, Oliveira, & Santiago, 2016). Ou seja, é possível que o estilo de liderança do gestor seja o mesmo a ser desempenhado pelo secretário, já que, no âmbito das organizações públicas, os secretários têm a possibilidade de atuar como cogestores, conforme o modelo organizacional adotado na instituição ou no setor em que ele está lotado.

Nesse contexto, a problemática que estimulou o desenvolvimento deste trabalho versa sobre os modelos organizacionais que predominam nos *campi* I e IV da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e os seus estilos de liderança, sendo norteada pela seguinte pergunta-problema: Quais os modelos organizacionais que predominam no âmbito da administração pública nos *campi* I e IV da Universidade Federal da Paraíba? Desse modo, este trabalho tem como objetivo geral identificar os modelos organizacionais predominantes nos *campi* I e IV da Universidade Federal da Paraíba e

como objetivos específicos: refletir sobre as características predominantes do estilo de liderança dos gestores; discutir sobre a participação do secretário executivo ou técnico-administrativo, direta ou indiretamente nos processos organizacionais e nas tomadas de decisões.

O artigo surgiu a partir de contribuições e debates ocorridos na disciplina de Gestão Organizacional do curso de Secretariado Executivo da UFPB, na qual os estudantes tiveram como objetivo investigar as teorias sobre os modelos organizacionais, demonstrando sua aplicabilidade em uma organização. O lócus da pesquisa deu-se na Universidade Federal da Paraíba junto aos servidores que ocupam o cargo de Secretário Executivo ou Técnico-administrativo em diversos setores dos *campi* I e IV. A escolha desses *campi* atendeu ao critério da acessibilidade dos pesquisadores aos sujeitos para realizar a coleta de dados.

Além desta introdução, o presente trabalho conta com o referencial teórico discutindo a breve contextualização da profissão de secretariado executivo, abordando em seguida os modelos organizacionais nas instituições e os estilos de liderança. Posteriormente, continua-se com a descrição dos procedimentos metodológicos, a análise e discussão dos resultados, finalizando esta investigação científica com as considerações finais e as referências utilizadas.

2. Breve Contextualização da Profissão de Secretariado Executivo

A profissão de secretariado executivo tem seu início histórico na antiguidade, com os escribas, passando pela idade média, com os monges. Na idade moderna, a profissão era extremamente masculina, sendo no pós-guerra que a inserção da mulher se torna mais preponderante. A profissão passou por evoluções importantes e pertinentes para o mundo organizacional globalizado. Em 30 de setembro de 1985, teve sua regulamentação no Brasil, por meio da Lei n. 7.377 (Giorni, 2017).

O profissional de secretariado executivo possui habilidades e competências compatíveis para atuação nas organizações públicas e privadas, de acordo com a Lei n. 7.377 (Brasil, 1985). A sua facilidade de comunicação, seu fácil relacionamento interpessoal e seu papel de minimizador de tarefas de secretaria fazem dele um profissional imprescindível, sendo apto a desempenhar seu papel em diversas organizações. Para Antunes (2018, p. 63), “o fato de ele atuar como multiplicador e

servir de ligação entre os níveis hierárquicos transforma-o, também, em um agente de mudanças”.

Na perspectiva atual da profissão, o secretário atua, muitas vezes, como gestor dentro das organizações, o que lhe permite um engajamento nos diversos níveis organizacionais. Considerando o secretário executivo como um gestor, Paes (2017) traz um apanhado das principais variáveis que compõem a assessoria executiva, sendo elas: gestão da comunicação e da informação; gestão de conflitos internos e externos; visão holística; gestão de equipes; gestão organizacional; gestão secretarial e técnicas de assessoramento; ética profissional e conhecimento/visão da cultura organizacional. A partir da atuação do secretário como um assessor da gestão, é possível que ele faça a gestão da informação, gestão de processos, gestão de materiais, entre outros, para o bom funcionamento da organização junto ao gestor.

Na atualidade, existe um entendimento, sustentado por autores como Nonato Junior (2009), que os eixos dessa profissão são a assessoria, gestão, empreendedorismo e consultoria. No contexto organizacional atual, esse profissional atua em instituições públicas, privadas e do terceiro setor.

Atualmente, o profissional de secretariado executivo encontra-se inserido no âmbito de decisões importantes dentro das organizações. Deve-se levar em consideração que no século XXI as empresas necessitam de profissionais qualificados e que desempenhem as suas atribuições com qualidade.

Tendo realizado esse breve resgate sobre a evolução da profissão de secretariado executivo, este trabalho passa a discutir os diferentes modelos organizacionais.

O gestor secretarial, apesar de a sua atuação estar mais direcionada à clássica visão de gerir (planejar, organizar, dirigir e controlar), vem enfrentando os desafios, ampliando suas competências e seu campo de inserção e, sobretudo, vem contribuindo efetivamente para o bom desempenho organizacional (Lasta & Durante, 2013, pp. 15, 16).

Sobre isso, Andrade, Cunha e Moura (2018) colaboram com a ideia de que o secretário é responsável pela condução e mediação das relações humanas e influência nos processos organizacionais por meio da sua liderança, além de gerenciar as rotinas de trabalho. Ao enxergar o profissional de Secretariado Executivo como um agente capaz de contribuir estrategicamente com a organização, os gestores passaram a dar mais autonomia para que os secretários executivos

pudessem gerenciar pessoas e processos, explorando e desenvolvendo habilidades antes não demonstradas. Portanto, “o profissional de Secretariado Executivo possui um *know-how* para agir com eficácia na gestão da padronização dos procedimentos organizacionais, contribuindo para o planejamento, implantação, acompanhamento e gerenciamento dos processos” (Maçaneiro, Catczu, & Korchaque, 2012, p. 12).

3. Modelos organizacionais

Uma organização pode ser definida por meio do trabalho de uma ou mais pessoas reunidas cooperando com um objetivo de alcançar um caminho comum (Silva, 2008). Por isso, Cury (2006) diz que o homem nas sociedades complexas e organizadas depende das organizações, de modo que eles passam a maior parte do tempo ao longo da vida envolvido nelas.

As organizações funcionam para atingir metas e objetivos e, para alcançá-los, é necessário planejamento, coordenação e determinadas atitudes. No geral, essas instituições funcionam de forma organizada e estruturada, onde cada grupo (setor) fica responsável por uma determinada função; porém esses setores se relacionam e possuem dependência entre si. Para Gambirage, Silva, Casagrande e Lima (2018), as teorias comportamentais, sistêmicas e contingenciais trazem contribuições para as organizações na atualidade, pois as abordam como sistemas abertos. Essa visão é fundamental para as organizações, pois permite enxergá-las em constante transformação e considera que as tarefas não exigem tanta formalização, já que precisam ser continuamente redefinidas por causa da interação entre os setores e os colaboradores (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010).

As organizações, de modo geral, fazem uso das mesmas técnicas básicas no processo de planejar, organizar, dirigir e controlar. O que as difere são os modelos de operação e, consequentemente, as estruturas organizacionais. Seguindo essa perspectiva, Cury (2009) analisa a relação existente entre as práticas e o ambiente externo das organizações, trazendo reflexões sobre a diferença entre o conjunto de métodos e processos administrativos nos estudos dos modelos organizacionais: mecanicista/burocrático; orgânico; e da administração pública gerencial, que serão abordados a seguir.

O **sistema mecanicista/burocrático** é baseado em um sistema fechado de organização, em que as estruturas formais foram criadas para que as organizações possam dividir e executar as funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar (Dourado & Souza, 2016). Essas organizações possuem as tarefas reproduzidas verticalmente, com a comunicação fluindo para cima e as decisões percorrendo para baixo. Ainda de acordo com Cury (2009, p. 110), nesse tipo de modelo, “os problemas e as tarefas enfrentadas pela empresa são divididos por especialistas”.

Essa visão possui relação com a Teoria de Max Weber, com seu modelo organizacional burocrático, conhecido por ser rígido, baseado na hierarquia e no comando do superior. Segundo Maximiliano (2011, p. 221), “as organizações que seguem esse modelo procuram imitar o funcionamento automático das máquinas”. No modelo mecanicista, os ambientes são mais estáveis, possuem regras rígidas e o maior controle das pessoas, resultando em ambientes mais resistentes às mudanças (Gambirage, Silva, Casagrande, & Lima, 2018). Segundo Secchi (2009), o modelo burocrático é guiado por normas e suas características são: formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

A formalidade é baseada na hierarquia administrativa, no seguimento de normas e deveres. A impessoalidade possui autoridades claras e nela deve-se separar a vida pessoal da profissional. A última característica, o profissionalismo, é baseada na capacidade técnica e no conhecimento do profissional, marcado também por evitar o nepotismo dentro das organizações (Secchi, 2009).

Portanto, o modelo burocrático de Weber utiliza da racionalidade com base na sua reprodução, por isso “longe de serem inflexíveis, as burocracias foram estabelecidas para oferecer o meio mais eficiente de obter o trabalho feito” (Silva, 2008, p. 147). Nela é seguida a racionalidade formal e “oferece como referência à ação humana, a aplicação de regras, leis e regulamentos institucionalizados em determinado contexto social, com base no cálculo utilitário de consequências no estabelecimento de relações meio-fim” (Dellagnelo & Machado-da-Silva, 2000, p. 23).

Já o **sistema orgânico** é caracterizado por estar em constante transformação e ser adaptável a ambientes instáveis (Cury, 2009). As instituições de modelo orgânico imitam o comportamento dos organismos vivos, no sentido de que os setores entram em contato direto com os demais, realizando então uma troca de informações.

Ao contrário do sistema mecanicista/burocrático, o sistema orgânico permite a comunicação

de forma achatada, sendo, portanto, flexível e participativo, cujo funcionário pode colaborar nas decisões que serão tomadas. Além disso, nesse modelo existe maior informalidade e o poder é descentralizado (Gambirage *et al.*, 2018). Esse modelo atualmente é o mais adotado pelas organizações inovadoras e que se preocupam com o capital humano, considerando-o como parte fundamental no processo. Além disso, nas organizações de sistema orgânico existe maior motivação profissional (Gambirage *et al.*, 2018).

O modelo mecânico de organização possui as seguintes prioridades: adaptação, autonomia, confiança, coordenação, desenvolvimento, diferenciação, integração e liderança, enquanto as organizações orgânicas são adaptáveis, sendo suas características favoráveis em ambientes competitivos.

Os modelos da Administração Pública Gerencial (APG) e Governo Empreendedor (GE) são conhecidos como pós-burocráticos devido ao objetivo de superar os pontos negativos do modelo burocrático (Secchi, 2009). Os estudiosos desses sistemas alinham as pesquisas dos modelos às políticas de gestão pública, devido à ligação da gestão e à estrutura dos modelos.

O Governo Empreendedor (GE) é descrito por Secchi (2009) como um estilo de gestão pública baseado na teoria administrativa moderna e com o objetivo de proporcionar eficiência e eficácia. Outro ponto imprescindível da GE é o seu papel de “envolver os funcionários nos processos deliberativos, aproveitando o seu conhecimento e capacidade inovadora” (Secchi, 2009, p. 356).

Apesar de semelhantes, os modelos GE e APG não são iguais; são modelos gerencialistas e importantes para os estudos dos modelos organizacionais, sendo voltados à administração pública. Vale ressaltar também que, para Afonso e Teixeira (2014), esses modelos ainda estão em construção, possuindo influências burocráticas em seu processo. O APG é marcado por ser um modelo ligado à proatividade, descentralização, eficiência na prestação de serviços e competitividade (Secchi, 2009).

4. Estilos de liderança

Ao abordar os modelos organizacionais é preciso ter o entendimento de que as organizações são feitas por pessoas e para as pessoas. Assim, é natural que haja indivíduos que desempenhem

cargos de chefia e de liderança para orientar e influenciar os liderados para o alcance dos objetivos da organização.

Os estudos e a implementação dos estilos de liderança nas organizações têm como objetivo preparar os líderes para um mundo em constante mudança (Gambirage *et al.*, 2018). Vários teóricos discutem a liderança como assunto de suma importância para as organizações, pois, independente do modelo organizacional, as organizações necessitam de líderes para dirigir, coordenar processos, organizar os fluxos de trabalho, entre outros (Maximiniano, 2011).

Liderar é uma arte para modelar o comportamento de outras pessoas influenciando-os de forma positiva, um líder usando suas táticas é capaz de induzir e encorajar seus seguidores até mesmo nos trabalhos mais difíceis. Definimos liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. (Vieira *et al.*, 2016, p. 1).

Concordando que a liderança é estabelecida para estimular e motivar os colaboradores, Hunter (2004) define-a como a capacidade que as pessoas têm para influenciar outras a trabalharem, visando a atingir os objetivos identificados como sendo de bem comum. Em diversos âmbitos sociais, nos quais estão inseridos grupos de pessoas, existirá a presença de um líder e, nessa conjuntura, a liderança é mais do que apenas uma competência que supostamente algumas pessoas dominam e outras não – ela considera diversos outros fatores (Maximiniano, 2011).

Em uma análise geral, a liderança apresenta o denominador comum, que é a ligação com um fenômeno grupal, ou seja, duas ou mais pessoas. Desse modo, ela não acontece de forma isolada, pois, para haver líderes, precisam existir os liderados. Os estudos atuais identificaram diversos modelos de liderança, os quais são questionados e abordados frente ao desempenho dos líderes junto às organizações; são eles: liderança bidimensional, situacional, transacional, transformacional (Maximiniano, 2011).

Referente à **liderança situacional**, é possível analisar que as organizações enfrentam situações em seus processos, sendo elas de baixo ou alto grau de complexidade. Nesse sentido, situação é uma palavra que abrange diversas interpretações. Por isso, a tarefa e a empresa são os elementos mais utilizados na definição da situação desse tipo de liderança (Maximiniano, 2011).

Para Granez, Bortoluzzi e Bissani (2016, p. 314), “um líder situacional deve ser versátil e

flexível, sabendo adequar seus estilos, de acordo com a pessoa que trabalha e com a situação”. Para os autores, os líderes situacionais utilizam o que há de melhor de forma coerente, respondendo a determinadas situações, e se comportam de acordo com sua formação e experiência.

A **liderança transacional** teve seus estudos iniciados em 1978 por Burns, principal teórico, que, para além de abordar as organizações no geral, discute a liderança transacional. Para Borges e Dias (2015, p. 204), “a liderança transacional é baseada na autoridade burocrática e legitimidade dentro da organização”. Esse tipo de liderança é bastante utilizado em casos de gerências clássicas, devido ao seu foco na produção e em padrões de trabalho estabelecidos (Vizeu, 2011). Nesse tipo de liderança, ocorre também a recompensa por metas alcançadas ou, caso contrário, ocorre a punição (Silva & Mourão, 2015).

O líder transacional, ou negociador, apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias dos seguidores. Ele promete recompensas para conseguir que os seguidores (ou subordinados) trabalhem para realizar metas. O líder transacional oferece recompensas materiais ou psicológicas, conseguindo em troca um compromisso de tipo calculista. (Maximiniano, 2011, p. 272)

A liderança transacional é bastante utilizada em organizações rígidas e mecanicistas devido ao seu foco no cumprimento de metas e, por isso, os liderados não se sentem motivados a fazer além do que é estabelecido (Silva & Mourão, 2015). Os líderes situacionais detêm as características de influência idealizada, motivação, estímulo intelectual e consideração individualizada (Borges & Dias, 2015).

Por último, a **liderança transformacional** é uma das mais importantes. Abordada pela primeira vez por Burns, em 1978, ela tem foco na motivação que o líder exerce para sensibilizar os liderados e aumentar a produtividade (Vizeu, 2011). Ela parte do pressuposto de que se precisa ter uma contribuição de duplo sentido, o que significa que os liderados são motivados pelos líderes e estes possuem características de estimulação intelectual, inspiração, carisma, influência e consideração individual (Borges & Dias, 2015). Além disso, os líderes transformacionais demonstram confiança, integridade e honestidade (Carvalho Neto, Tanure, Santos, & Lima, 2012).

A liderança transformacional, ao contrário da transacional, enxerga os erros como possibilidade de aprendizado e busca transformar a organização na qual está inserida. Além disso,

é um estilo que traz vantagens para o trabalho em grupo a partir da motivação individual e contribuição em equipe. É uma liderança na qual o líder é parte integrante da mudança organizacional, pois é indicado para atuar de forma transformadora, como agente de mudanças (Borges & Dias, 2015).

5. Procedimentos metodológicos

Diante da problemática apresentada na introdução, com o propósito de responder aos objetivos, a pesquisa é do tipo exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória foi considerada adequada para a consecução do objetivo deste estudo, pois, segundo Gomes (2019), a pesquisa exploratória é adequada quando o conhecimento acumulado sobre um problema ou fenômeno particular é limitado e tem como objetivo proporcionar mais familiaridade com o tema.

Quanto ao procedimento, a pesquisa trata-se de um estudo de caso, que “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001, p. 32). Nesse sentido, ressaltamos que não temos a intenção de generalizar os modelos adotados pelas diversas instituições de ensino superior da administração pública, mas apontar qual é o modelo organizacional e o estilo de liderança predominante nos *campi* I e IV da Universidade Federal da Paraíba.

Em relação ao objetivo principal, o trabalho caracteriza-se como descritivo, método considerado pertinente aos estudos da área secretarial, uma vez que descreve e apresenta os modelos organizacionais. Nesse contexto, é importante, no método de aplicação, a análise de variáveis existentes e a relação entre elas, por meio do estudo aplicado, como objetivo de descrever fatos e fenômenos de uma determinada realidade.

Concernente ao método de abordagem para a coleta de dados, utilizamos o método misto, tendo em vista que tanto análises quantitativas como qualitativas serão empregadas em conjunto para melhor compreensão do fenômeno estudado (Creswell, 2007). Como o objetivo da pesquisa foi identificar o modelo organizacional existente na UFPB e também descrever a relação da liderança com o modelo predominante, paralelo à análise das formas que o profissional de

secretariado ou técnicos-administrativos podem atuar a partir do modelo organizacional predominante na instituição, levou-se em consideração as competências técnicas, de modo que a pesquisa foi realizada com profissionais que atuam em cargos de secretaria da Universidade Federal da Paraíba e integram o corpo técnico da organização.

O lócus da pesquisa deu-se na Universidade Federal da Paraíba junto aos servidores que ocupam o cargo de Secretário Executivo ou Técnico-Administrativo junto aos diversos setores dos *campi* I e IV. A escolha por esses *campi* ocorreu devido à acessibilidade dos pesquisadores aos sujeitos para realizar a coleta de dados. Os setores investigados foram: Direção de Centro, Órgãos suplementares (Biblioteca Central; Núcleo de Processamento de Dados; Editora Universitária; Hospital Universitário; Laboratório de Tecnologia Farmacêutica; Núcleos de Pesquisa e Extensão), Pró-reitorias, Coordenações de curso de Graduação e Coordenações de curso de Pós-Graduação, Departamentos e Reitoria.

Importa registrar que a UFPB, de acordo com seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2019-2023) (UFPB, 2019), possui 3.495 servidores técnicos, sendo grande parte deles Assistentes Administrativos e alguns Secretários Executivos. Esse quantitativo representa o universo desta pesquisa, e a amostra aqui alcançada, nos *campi* I e IV, totaliza 17 servidores técnico-administrativos.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário constituído de trinta e uma perguntas: vinte e oito de múltipla escolha e quatro perguntas abertas. As questões versavam acerca da percepção do modelo organizacional no qual o profissional em questão está inserido e sobre a sua participação e contribuição nos processos organizacionais.

6. Resultados e discussões

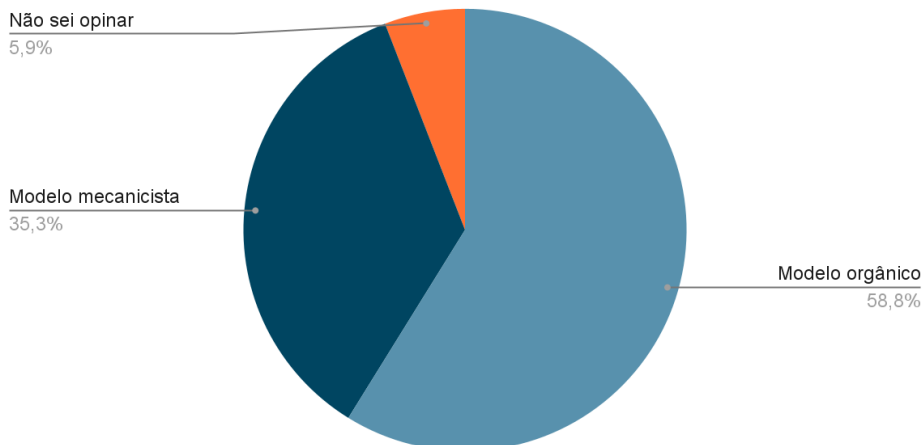
Esta pesquisa alcançou 17 servidores técnico-administrativos da UFPB que trabalham em ambientes secretariais dos *campi* I e IV. Inicialmente, este trabalho buscou mapear o tempo de atuação desses servidores nos setores da UFPB, pois essa variável pode impactar no entendimento das respostas posteriores. Sobre o tempo de serviço no setor, 52,9% dos funcionários dos dois *campi* responderam que ali trabalham há cerca de até 1 ano, o que representa um pequeno tempo de atuação

na instituição.

Segundo Cavallini *et al.* (2017), existem vários estudos que relacionam a alta rotatividade e o desempenho organizacional. Para os autores, “a produtividade é fortemente impactada pela rotatividade dos concursados, gerando custos, ineficiência e comprometendo a produção” (Filho *et al.*, 2017, p. 8). Contudo, a entrada de novos funcionários também tem pontos positivos, porque eles podem trazer novos conhecimentos e tecnologias não utilizadas antes. Em continuidade às respostas, apenas 20% responderam que trabalham acima de 11 anos no mesmo setor, 13,3% trabalham de 1 a 2 anos, e 6,7% de 5 a 10 anos.

Em seguida, a pesquisa trata sobre qual modelo, entre o mecanicista e o orgânico, os servidores identificam como predominante.

Gráfico 1: Modelo organizacional identificado no setor em que atuam



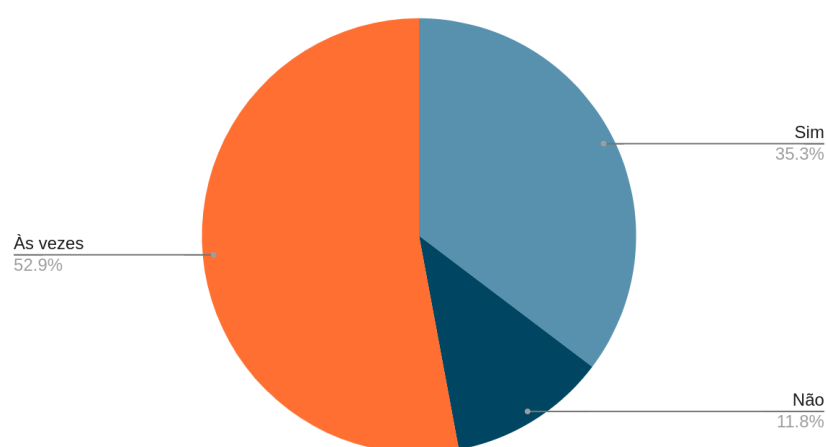
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A análise desses dados permite verificar que 58,8% dos respondentes reconhecem o modelo organizacional orgânico, enquanto 35,3% identificam o mecanicista. Um fator influenciador para as respostas “Não sei” é que esses respondentes estão no setor há pouco tempo e, por isso, possuem pouca familiaridade com o setor em que trabalham. Essa questão pode estar relacionada ao *turnover*

ou rotatividade existente no setor público, regulamentada pelos editais de redistribuição ou remoção interna. De acordo com o Dieese (2011, p. 11), “a rotatividade representa a substituição do ocupante de um posto de trabalho por outro, ou seja, a demissão seguida da admissão”. Sobre isso, 52,9% dos sujeitos estão no setor há menos de 1 ano, enquanto 29,4% estão no setor acima de 5 anos, o que pode ser justificável pelas políticas de rotatividade estabelecidas na instituição.

No que se refere ao processo decisório, o Gráfico 2 traz a percepção sobre o grau de envolvimento dos servidores técnico-administrativos que atuam na UFPB. Ao buscar compreender o porquê de 52,9% alegarem contribuir *às vezes* no processo decisório, solicitou-se que os entrevistados justificassem suas respostas. Nesse sentido, as respostas estão no Quadro 1, de modo que, cruzando as informações por meio do filtro na planilha de Excel, constatou-se que essa amostra se refere aos sujeitos que possuem pouco tempo na instituição.

Gráfico 2: Participação no processo de tomada de decisão



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Em complemento, 35,3% participam da tomada de decisão no seu setor, ratificando a predominância do modelo orgânico. Logo, compreende-se que diversos setores da universidade fazem uso de uma gestão descentralizada, que busca integrar e viabilizar canais de comunicação entre a equipe de forma flexível.

Pode-se concluir sobre essa questão que o pouco entendimento do funcionamento

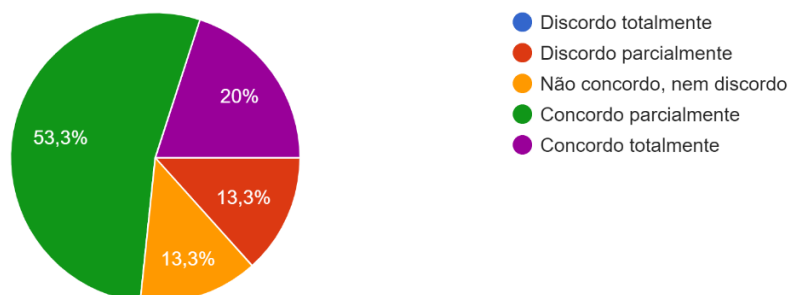
administrativo da instituição e conhecimento técnico desenvolvido impactam na autonomia para tomar decisões, considerando que ela seja muito limitada. Além disso, outro relato diz que a contribuição na tomada de decisão só é feita no que diz respeito às atividades específicas do servidor, ratificando o tipo de liderança transacional, na qual os liderados fazem apenas as atividades estabelecidas, não indo em busca de aumentar a produtividade e proatividade. Essas respostas reforçam a importância da autonomia, pois o secretário “deixou de ser um executor de tarefas para exercer funções criativas, com capacidade de opinar e decidir, preocupando-se com o todo da organização, com a produção, com a qualidade, com as pessoas e com os custos” (Lasta & Durante, 2013, p. 6).

Já as pessoas que disseram contribuir no processo decisório atribuem isso ao fato de receberem autonomia, mesmo que parcial, dos seus gestores imediatos. Percebe-se, aqui, que a gestão, em alguns setores específicos da instituição, dá abertura para que os servidores técnico-administrativos deem suas opiniões e ideias para melhorar o funcionamento do setor. Considera-se, então, a relevância das atividades desenvolvidas pelos servidores técnico-administrativos e (ou) secretários executivos, que com a sua “[...] função de apoio ao chefe, desenvolve atividades inovadoras, tendo ainda poder de decisão e determinadas atribuições individuais significativas para a organização” (Portela, Silva, & Martins, 2017, p. 15).

Com isso, os respondentes relataram que, apesar de terem autonomia para emitir sugestões de melhorias, algumas delas precisam passar por reuniões colegiadas, podendo ser acatadas ou não. Os servidores que atuam em ambientes secretariais devem atender às demandas da gestão, pontuadas, inclusive, por Azevedo e Costa (2006), como: assessoria, atuação junto aos centros de decisão e gestão (ou seja, possuindo conhecimentos das funções gerenciais), empreendedorismo e a capacidade reflexiva e criativa, promovendo práticas inovadoras.

Em seguida, o Gráfico 3 apresenta dados sobre o momento/espço em que as ideias são colocadas por todos. Em relação à identificação da existência de espaços para que as equipes apresentem ideias, foi possível verificar que 58,8% dos funcionários concordaram parcialmente, enquanto apenas 17,6% concordam totalmente e 11,8% discordam parcialmente.

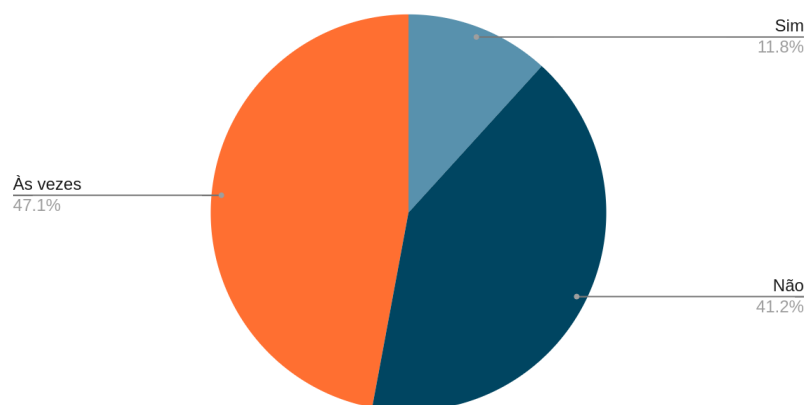
Gráfico 3: Espaço para a equipe socializar ideias no setor



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Para compreender melhor os dados do Gráfico 3, questionou-se os sujeitos sobre qual o momento em que há uma clara participação da equipe. Os dados demonstraram que 64,7% responderam que esses momentos aconteciam nas reuniões ordinárias e extraordinárias dos Conselhos de Centro e 64,7% em eventos e momentos informais. Todavia, para apenas 23,5%, as ideias podem ser colocadas no momento do despacho com o gestor, que é uma reunião realizada entre o secretário e o gestor para dar ciência das orientações, encaminhamentos e andamento das atividades e obrigações recebidas.

Passando a refletir sobre a possibilidade de o técnico-administrativo desempenhar a função de gestor ou cogestor, o Gráfico 4 informa que 47,1% dos sujeitos alegam que *às vezes* isso acontece, enquanto 41,2% disseram que não atuam como gestores ou cogestores. É importante registrar que a função de gestão não está restrita ao cargo diretivo, mas sim ao gerenciamento de processos e atividades cotidianas.

Gráfico 4: Desempenho da função de gestor pelos técnicos-administrativos

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

É relevante especificar que a atuação como gestor vai além de ocupar um cargo de gestão ou liderança, pois o servidor que atua no assessoramento a outros deve ser capaz de gerenciar aspectos da rotina administrativa. Sobre isso, Durante (2008) já indicava a gestão em ambientes secretariais a partir da administração de conflitos, bom relacionamento com as áreas funcionais da organização, comunicação efetiva, experiência no gerenciamento de equipes multifuncionais, capacidade de coordenação, bom entendimento da área de negócio na qual o processo ocorrerá conhecimento dos termos e das técnicas administrativas aplicáveis à gestão e à gestão de processos. Exige-se do servidor que atua em ambientes secretariais da UFPB competências e habilidades para dissolver os conflitos, garantir a eficácia na comunicação, conhecer questões técnicas e inerentes ao desenvolvimento das atividades que contribuem para uma gestão pública eficiente, colaborativa e democrática.

Passando a analisar a autonomia na tomada de decisão sem consultar o gestor, a maioria dos servidores afirma não possuir total autonomia para tomadas de decisão. Os dados são os seguintes: 66,7% concordam parcialmente, 20% discordam parcialmente, 13,3% não concordam e nem discordam, não havendo nenhum concordo totalmente nem discordo totalmente.

Para compreender esse cenário, o Quadro 1 apresenta dados sobre a necessidade dos

servidores técnico-administrativos em tomar decisões sem consultar o gestor. É predominante nas respostas que os sujeitos possuem o poder de decisão em situações corriqueiras e, com mais frequência, por ocasião de ausências do gestor. Pontualmente, tem-se as seguintes ações que demandam tomada de decisão e proatividade sem, necessariamente, demandar consulta ao gestor: expedir documentos, reformular procedimentos, prestar suporte, e autorizar uso de espaços. Contudo, cabe registrar que, na fala de um dos respondentes, é mencionada distribuição de tarefas entre os servidores, de maneira que cada um deles tem certa autonomia para tomar decisões em suas atividades.

Quadro 1: Sobre a necessidade de tomar decisão sem consultar ao gestor

Relate uma situação em que você precisou tomar uma decisão sem consultar o gestor.		
No momento não tenho.	Expedi ofícios às empresas que fiscalizamos solicitando os documentos do início da execução contratual.	Prestar suporte aos usuários de computadores da instituição.
Todas as vezes em que a solicitação podia ser realizada dentro dos meus limites de acesso ao sistema.	Reformular um procedimento operacional padrão.	Inúmeras
Em uma análise processual a respeito de incentivo à qualificação por causa do novo decreto mudamos o trâmite desse tipo de processo.	Quando ele não está disponível e a demanda se apresenta como urgente.	Não recordo no momento. Mas, já houve várias situações que precisei tomar uma decisão sem consultar o gestor.
Ao enviar processos, eu tenho autonomia.	Autorização de utilização de espaços no Centro.	Liberação de acesso aos serviços da biblioteca.
No nosso setor distribuimos as tarefas e cada um fica responsável por atividades específicas e tem liberdade de tomar a decisão.	Na decisão de distribuição de bolsas de pós.	Nenhuma situação excepcional.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Percebe-se um leque de situações em que o servidor técnico-administrativo ou secretário executivo necessitou tomar algum tipo de decisão sem, necessariamente, recorrer à opinião do gestor. Dentre os relatos, tem-se aspectos técnicos, como análise e envio de processos, elaboração

de documentos, reformulação de algum procedimento. Portanto, é possível perceber que a maior parte dos setores investigados desenvolve um modelo de gestão que permite a participação dos profissionais que desenvolvem as atividades secretariais, mesmo que dentro de um escopo de atividades específicas dos setores.

5. Considerações finais

Este artigo se propôs a identificar os modelos organizacionais predominantes nos setores da UFPB aqui estudados, relacionando-os com o estilo de liderança apresentado a partir do modelo de organização. A coleta de dados ocorreu com 17 servidores técnico-administrativos e (ou) secretários executivos dos *campi* I e IV dessa instituição. Em paralelo, o trabalho buscou averiguar os estilos de liderança relacionados ao ambiente organizacional.

Foi possível constatar nas esferas setoriais que a maioria dos profissionais identificou o modelo orgânico no setor em que trabalham e a minoria o mecanicista/burocrático. Esse entendimento é corroborado por alguns respondentes, que afirmaram ter poder de decisão sem necessariamente consultar o seu superior. Esses elementos expressam, também, aspectos da liderança transformacional.

O estudo permite considerar que o tempo de atuação no setor é importante para que a pessoa possa participar de modo mais efetivo das decisões. Tal afirmação torna-se possível quando se verificou que os sujeitos que responderam participar do processo de tomada de decisão apenas “às vezes” são aqueles com o menor tempo de atuação na instituição.

A discussão em torno da participação do profissional aqui investigado nos processos de tomada de decisão permite corroborar com os vários estudos desenvolvidos que mostram que a atuação do profissional de secretariado executivo se expande para além das atividades rotineiras, mais ligadas às técnicas secretariais. Pode-se verificar que um dos níveis mais elevados de participação se concentra em situações nas quais os funcionários de uma organização possuem autonomia para implementar ideias em seu próprio trabalho; esta pesquisa identifica que aqui se faz necessária uma evolução, pois nenhum entrevistado consegue visualizar a existência dessa possibilidade.

É importante observar, também, que um número muito pequeno de entrevistados percebe que desenvolve atividades de gestão. Talvez essa situação possa ocorrer pela falta de compreensão em relação ao conceito de gestão na área de secretariado executivo ou gestão secretarial e isso pode ser reforçado pelo fato de que grande parte dos sujeitos investigados nesta pesquisa não possui formação nessa área. Outros estudos que possam aprofundar essa questão podem ser interessantes como agenda futura de pesquisa.

Por fim, importa dizer que este estudo não pode ser generalizado para definir os modelos de gestão e os estilos de liderança predominantes na UFPB, pois ele se desenvolve com uma pequena amostra, refletindo uma das limitações da pesquisa. No entanto, ele traz informações importantes sobre a forma de trabalho desenvolvida pelos entrevistados em uma instituição de ensino superior pública, abrindo caminhos para novas pesquisas e reforçando algumas discussões na área de Secretariado Executivo sob a perspectiva da gestão secretarial.

Uma análise mais ampliada, comparando as respostas com os estudos teóricos que norteiam este trabalho, permite refletir que as práticas identificadas nesses setores estudados apontam para que a UFPB, no geral, se constitua como uma organização na qual a predominância é o modelo de administração pública gerencial (APG), pois esse enxerga as organizações públicas para além de serviços prestados à sociedade, buscando também formas de parcerias com empresas privadas, o que reflete no comportamento de seus servidores.

Referências

- Andrade, V. C. S., Cunha, R. F. N., & Moura, M. C. S. (2018) Análise da percepção dos discentes do curso de bacharelado em secretariado executivo sobre o papel da gestão secretarial. *X Encontro nacional dos estudantes de secretariado*, Recife: ABPSEC.
- Azevedo, I. & Costa, S. I. (2006) *Secretária: um guia prático*. (6a ed.) São Paulo: Editora Senac São Paulo.
- Borges, R., & Dias, M. A. (2015) Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd: Porto Alegre*, 21 (1), pp. 200-221.
- Carvalho Neto, A., Tanure, B., Santos, C. M. M., & Lima, G. S. (2012) Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciências da*

- Administração*, 14(32), pp. 35-49.
- Creswell, J. W. (2007) *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (2a ed.) Porto Alegre: Artmed.
- Cury, A. (2006) *Organização e métodos: Uma visão holística*. (8a ed. rev. e ampl. 2. reimpr.) São Paulo: Atlas.
- Daft, R. (2004) *Organização: teoria e projetos*. (2a ed.) São Paulo: Atlas.
- Dellagnelo, E. L., & Machado-da-Silva, C. L. (2000) Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? *Organizações & Sociedade*, 7 (19), p. 19-23.
- Dieese. (2011) *Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho*. São Paulo: DIEESE.
- Dourado Júnior, A., & Sousa, J. (2016) Estrutura Organizacional: Considerações à Modelagem Organizacional. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações*, 14(2), p. 294-318.
- Durante, D. G. (2008) Aprendizagem e Conhecimento Organizacional: Contribuições à Visão Holística da Gestão Secretarial. In Portela, K. C. A. (Org.) *Gestão Secretarial: o desafio da visão holística*. São Paulo: Viena, 2008.
- Cavallini, Ricardo Rios, Filho *et al.* (2017) Impactos da rotatividade de concursados na Administração Pública. *Congresso de Administração, Sociologia e Inovação*, Rio de Janeiro.
- Gambirage, C. Silva, J.C.S., Casagrande, J. L., & Lima, C. R. M. (2018) Práticas mecanicistas e orgânicas e sua relação com o desempenho das empresas. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo - Reat*, 12(7).
- Giorni, S. (2017) *Secretariado, uma profissão*. Belo Horizonte: Editora Quantum Projetos Ltda.
- Granez, C. R. L., Bortoluzzi, C. A. P., & Bissani, N. (2016) O perfil das lideranças como fator de sucesso nas organizações. *Revista Tecnológica*, 5(2), pp. 310 – 326.
- Hunter, J. C. (2004) *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextame.
- Lasta, A., & Durante, D. (2013) *A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo*. 2013. Recuperado de <https://www2.unifap.br/executivo/files/2013/06/10-Gest%20a30-Secretarial-caracteristicas-e-influ%20ancias-nas-organiza%20a7%20b5es.pdf>.
- Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras providências. Brasília, DF.

- Maçaneiro, M. B., Catczu, T. S., & Korchaque, E. L. (2012) Assessoria executiva na padronização e organização de processos administrativos. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, 3(1), pp.109-133.
- Maximiniano, A. (2011) *Introdução à administração*. (8 ed. rev. e ampl.) São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010) *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento*. (2a ed.) Porto Alegre: Bookman, 2010.
- Nonato, R. Júnior (2009) *Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências da assessoria*. Fortaleza: Expressão Gráfica.
- Paes, R. V. O. (2017) *Mapeamento e Análise dos Processos Secretariais das Unidades Acadêmicas da Universidade Federal do Pará, Campus Universitário de Belém*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Belém.
- Portela, K.; Silva Filho, G., & Martins, R. (2017). A atuação e a ascensão profissional dos alunos egressos do curso de bacharelado em Secretariado Executivo do Instituto Federal de Mato Grosso – IFMT. In *V Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo*. Universidade São Judas Tadeu – USJT. Anais. Ponta Grossa. p.13-23.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), pp. 347-369.
- Silva, R. O. (2008). *Teorias da administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Silva, N., & Mourão, L. (2015) A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, Rio de Janeiro, 15(1), p. 260-283.
- Vieira, M. J. B., Brito, M. S., Oliveira, R. B. O., & Santiago, C. (2016) Qual o tipo de liderança exercido pelo secretário executivo nas organizações? *3º Simpósio do Profissional de Secretariado*. Ideia de Evento: Fortaleza.
- Vizeu, F. (2011) Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Revista de Administração Mackenzie - RAM*, 12(1).
- Yin, R. K. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2a ed.) Porto Alegre: Bookman.