

## O Secretário Executivo das Instituições Federais de Ensino: O Intraempreendedorismo como um Pensamento Estratégico

*The Executive Secretary of the Federal Education Institutions: Intra-Entrepreneurship as a Strategic Thought*

Amanda Filgueiras<sup>1</sup>, Joina Santos<sup>2</sup> e Maria Christianni Coutinho Marçal<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

**Como citar:** Filgueiras, A., Santos, J. & Marçal, M. C. C. (2020). O Secretário Executivo das Instituições Federais de Ensino: O Intraempreendedorismo como um Pensamento Estratégico. *Connection Scientific Journal*, 3(2), 16-35. <https://doi.org/10.51146/csj.v3i2.24>.

**Recebido em:** 2020-05-22. **Aceite em:** 2020-06-25. **Publicado em:** 2020-08-28.



## Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo investigar se os secretários(as) executivos(as) de Instituições Federais de Ensino de Recife-PE implementam em suas atividades o intraempreendedorismo a partir de um pensamento estratégico para o alcance de objetivos Institucionais, já que costuma-se verificar em bibliografias da área de Secretariado a evolução da profissão onde há o desenvolvimento de habilidades conceituais relacionadas ao empreendedorismo para o seu exercício. Sabe-se que os profissionais de empresas privadas devem estar em constante mudança para acompanhar a competitividade do mercado, no entanto, no âmbito público ainda permanece a lacuna dessa evolução na profissão. Para atingir o objetivo da pesquisa, a metodologia utilizada foi exploratória qualitativa onde no decorrer da análise dos dados verificou-se, de forma colaborativa para a categoria, que o intraempreendedorismo apesar de exercido pela maioria das entrevistadas, ainda é desconhecido em seu conceito e finalidade, assim como também observou-se a não existência de um pensamento estratégico para sua utilização nessas instituições públicas, contribuindo como ponto a ser explorado e desenvolvido por esses profissionais para uma próspera ascensão profissional.

*Palavras-chave:* secretariado executivo, intraempreendedorismo, pensamento estratégico

## Abstract

*This research aims to investigate whether the executive secretaries of Federal Education Institutions in Recife-PE implement intrapreneurship in their activities based on a strategic thought to achieve institutional objectives, since it is customary to verify in bibliographies in the area of Secretariat the evolution of the profession where there is the development of conceptual skills related to entrepreneurship for its performance. It is known that professionals from private companies must be constantly changing to keep up with market competitiveness, however, in the public sphere, the gap of this evolution in the profession still remains. In order to achieve the objective of the research, qualitative exploratory methodology was used from which during the analysis of the data it was verified, in a collaborative way for the category, that the intrapreneurship, despite being exercised by the majority of the interviewees, is still unknown in its concept and purpose, as well as the non-existence of a strategic thought for its use in these public institutions, also contributing as a point to be explored and developed by these professionals for a prosperous professional growth.*

*Keywords:* executive secretariat, intrapreneurship, strategic thought

Ao observar as teorias que relatam experiências e a evolução profissional do secretário executivo até a atualidade, observa-se que o profissional vem se transformando, acompanhando diretamente as novas tecnologias, a globalização e a competitividade de mercado, utilizando o pensamento estratégico para o desempenho de suas atividades que assim deixam de ser totalmente operacionais para se tornarem progressivamente agentes facilitadores através da visão holística do setor/ambiente organizacional em que estão situados. Além disso, é possível identificar no mercado de trabalho profissionais envolvidos em gestão de projetos; controle, mapeamento e implementação de fluxo de processos; gerenciamento de equipes e outras atribuições onde é necessário o pensamento estratégico aliado ao intraempreendedorismo para sua realização. No entanto, no âmbito público, a descrição das atribuições do cargo quase não sofre alterações desde sua criação, tornando-o estático, operacional e algumas vezes acarretando mão de obra subutilizada.

Dessa forma, entende-se que para agregar valores e tornar seu papel dentro das instituições públicas necessário e insubstituível, é essencial que o profissional desempenhe sua competência empreendedora, identificando oportunidades permanentemente, inovando constantemente e desenvolvendo habilidades comportamentais que facilitem exercer o perfil profissional inovador com certa ousadia.

Por outro lado, apesar de o empreendedorismo estar em alta na atualidade, muitos ainda têm em mente a ideia de que empreender é apenas abrir um novo negócio objetivando lucro financeiro. Entretanto, na perspectiva do secretário executivo, empreender significa apresentar melhorias significativas ao que já existe configurando-se assim como “intraempreendedorismo”. Nesse sentido, é desenvolver habilidades comportamentais existentes em um perfil inovador e ousado para que os secretários executivos desmistifiquem a imagem de um profissional apenas operacional e possa ser reconhecido também por desempenhar as atividades de forma inovadora para auxiliar seus respectivos gestores no alcance de seus objetivos institucionais.

O interesse das autoras em realizar esta pesquisa surge em identificar a possibilidade de evolução do profissional do secretário executivo no âmbito de Instituições Federais de Ensino (IFE) de forma, a exercer o intraempreendedorismo, a sua atuação pode se tornar não somente operacional, mas sim voltada também ao pensamento estratégico, tornando-o essencial para os resultados organizacionais, pois comumente infere-se que este fenômeno é uma característica habitual de empresas privadas o que conseqüentemente possibilita a crença de que as instituições públicas não podem desempenhar estrategicamente suas funções devido à cultura rígida e à presença de um sistema burocrático processual.

Desse modo, este estudo tem objetiva confirmar se é consistente a hipótese de que o profissional de secretariado tem desenvolvido um perfil com senso estratégico dentro das respectivas instituições públicas para apresentar para a categoria uma possível forma de atuação secretarial e que esta possa trazer benefícios para uma evolução da profissão no âmbito público, pois pensar estrategicamente e implementar mudanças positivas é crucial para o exercício de qualquer profissão no cenário mercadológico atual.

Utilizando a abordagem de pesquisa qualitativa exploratória, serão pesquisados profissionais ocupantes do cargo de secretariado executivo das organizações supracitadas, com formação em Secretariado Executivo e que

seja possível responder o seguinte questionamento: Existe a possibilidade dos secretários (as) executivos (as) de Instituições Federais de Ensino de Recife-PE implementarem em suas atividades o intraempreendedorismo a partir de um pensamento estratégico para o alcance de objetivos Institucionais?

### Referencial Teórico

#### A História Do Secretário Executivo nas Instituições Federais De Ensino (IFE)

À luz do conhecimento sobre a inserção do cargo de secretário nas IFE, observa-se que foi criado o concurso público para o secretário executivo na IFE de acordo com o Plano de Carreira dos Cargos de Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), do qual é regido pela Lei nº 11.091/2005, que aponta como requisito para o cargo de secretário executivo “Curso Superior em Letras ou secretário executivo bilíngue [sic]” (Lei nº 11.091, 2005). Além disso, conforme o Ofício Circular n.º 15/2005 outro requisito de qualificação para o ingresso do cargo é a Habilitação Profissional, ou seja, exige-se para a posse do cargo a apresentação de diploma de curso superior em Secretariado e de habilitação profissional nos termos das leis que regem a profissão (015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, 2005).

Logo, é possível refletir sobre as diversas atribuições consistentes ao pensamento estratégico de uma instituição, para tanto, sente-se a necessidade de mapear quais são de fato, as atividades condizentes às práticas secretariais que caracterizam o secretário (a) e como o mesmo está atuando em relação à prática do intraempreendedorismo das instituições em que exerce suas funções.

Nesse contexto, ainda em referência ao Ofício Circular nº 15/2005, as atribuições direcionadas ao profissional do cargo de secretário executivo, abrange o Assessoramento de direções; Atender pessoas; Gerenciar informações; Elaborar documentos; Controlar correspondência; Organizar eventos e viagens; Supervisionar equipes de trabalho; Arquivar documentos; Utilizar recursos de informática e Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Por outro lado, ao verificar as Diretrizes Curriculares do curso de graduação em Secretariado Executivo, identifica-se que as atividades gerenciais, de assessoramento, consultoria e empreendedorismo estão contidos nas funções do secretário executivo, das quais são colocadas para melhor atender às necessidades do perfil profissiográfico que o mercado ou a região exigirem (Resolução nº 3, 2005). Ao comparar as funções da Diretriz Curricular com o Ofício Circular das atribuições dos servidores secretários, observa-se que o empreendedorismo não está incluso nas atividades pertinentes ao cargo, o que pode ser um ponto a ser alterado para que se impulse o exercício do intraempreendedorismo de um modo geral.

No que se refere ao reconhecimento da profissão percebe-se que o secretário em geral teve grande destaque a partir de suas conquistas, bem como a regulamentação da profissão em 1985 pela Lei nº 7.377, gerou mais valorização e reconhecimento ao secretário (Lei nº 7.377, 1985). Em 11 de janeiro de 1996, foi promulgada a Lei nº 9.261 que alterou a regulamentação da profissão de secretariado instituída pela Lei de 1985 (Lei nº 9.261, 1996). Com elas é feita a diferenciação entre o secretário executivo e o Técnico em Secretariado, sendo especificada a formação exigida de cada um e também suas diferentes atribuições.

Trazendo a história do secretário (a) para o contexto brasileiro como um todo, ou seja, não especificamente na IFE, mas sim no Brasil, de acordo com Giorni (2017), a estabilização da profissão com a predominância feminina ocorre por volta dos anos 1950, com o surgimento das primeiras multinacionais onde as secretárias realizavam atividades basicamente operacionais como: taquigrafia, técnicas de datilografia, organização de arquivos, registros de recados e atendimento telefônico.

Observa-se pelas suas conquistas que desde o surgimento da profissão de secretariado executivo, grandes desafios no avanço em busca da sua valorização marcam sua história. Uma vez que, a sociedade não possui uma visão ampla sobre o que este profissional é capaz de desenvolver, inferem grandes obstáculos no entendimento dessa profissão, submetendo-a a julgamentos, estereótipos e até preconceitos, os quais ainda são fronteiras a serem ultrapassadas (Camargo *et al*, 2015).

Para Leal e Moraes (2017) ligam as evidências de uma quantidade significativa de secretários executivos nas IFE, de acordo com suas pesquisas realizadas os autores associam às mudanças observadas no perfil profissiográfico secretarial das últimas décadas e à ausência de conhecimentos empíricos sobre sua atuação nessas instituições ocasionando a necessidade do desenvolvimento de trabalhos acadêmico-científicos sobre o tema nos últimos anos (Leal & Moraes 2017 como citado em Leal, Souza, & Moreira, 2018)

Outra questão voltada para o reconhecimento da categoria, é que se percebe que a profissão obteve força com a sua regulamentação, onde surgiram os Sindicatos das secretárias e em 1988 foi criada a Fenassec - Federação Nacional de secretárias e secretários em Curitiba, Paraná. Em 7 de julho de 1989 foi publicado o Código de Ética do Profissional de Secretariado no Brasil, publicado no Diário Oficial da União, do qual estabelece os princípios, direitos e deveres e orienta sobre a conduta dos secretários.

Entretanto, na prática, tais afirmações ainda necessitam de uma confirmação, exemplo disso é a extinção mais recente dos cargos públicos de secretário executivo no âmbito federal através do Decreto Nº 9.262, sancionado pelo ex-presidente da República Michel Temer (Decreto nº 9.262, 2018), porém, não é a primeira vez que tal extinção acontece. Em 1998 através da lei Nº 9.632, 18 (dezoito) cargos de secretários também fizeram parte da extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta (Lei nº 9.632, 1998). Outros dois momentos semelhantes podem ser visto conforme o Decreto Nº 6.697 (Decreto nº 6.697, 2008) e o Decreto Nº 29.592 (Decreto nº 29.592, 2013).

Tais fatos impulsionam para uma reflexão acerca da importância do cargo, das suas atribuições e suas transformações. Assim, partimos para o caminho em que busca a resposta da pergunta central do presente estudo, que tem como foco o questionamento sobre o desempenho da função do secretário executivo relacionada à execução do intraempreendedorismo a partir de um pensamento estratégico para o alcance de objetivos Institucionais, onde através de uma pesquisa qualitativa exploratória serão analisadas as respostas obtidas.

### **O Intraempreendedorismo**

O intraempreendedor demonstra ser o perfil de um profissional que busca assumir responsabilidades e necessita de autonomia e incentivo dentro das organizações, pois se sente confortável se sobressaindo

individualmente além de ter a visão de que algo pode ser feito de maneira diferente e melhor (Hisrich & Peters 2004 como citado em Barbosa, 2013). Tais características podem contribuir para a evolução do profissional de Secretariado, tornando-o mais motivado, buscando realizar as atribuições de forma cada vez melhor, podendo alcançar assim a excelência nos serviços prestados, pois segundo Uriarte (2000) o intraempreendedor:

foi cunhado por Gifford Pinchot para designar “empreendedor interno”, pessoa que a partir de uma ideia e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalham, dedica-se entusiasticamente em transformá-la em um produto de sucesso. Não há a necessidade de deixar a empresa, como faria o empreendedor (*apud* Lima, 2006).

Para Medeiros e Hernandes (2009), o secretário executivo, perante a evolução da profissão, sentiu a necessidade de mudança do seu perfil, incluindo aspectos empreendedores e intraempreendedores para se manter competitivo no mercado, pois são profissionais criativos, flexíveis e visionários, indivíduos persistentes na superação de obstáculos, características essas evidenciadas na construção permanente e pelas especificidades do seu próprio trabalho.

Assim, o profissional de Secretariado ao mostrar uma postura totalmente polivalente, de assessoramento, postura profissional, dinamismo, agente facilitador, com etiqueta profissional e tantos outros predicativos, fez com que contribuísse nas decisões, participando-as ao seu executivo de tal forma que não faltaram gestores com qualidades semelhantes para enxergar tais mudanças de comportamento e engrenar o (a) profissional secretário (a) para outros desafios, como por exemplo: ser um (a) gerente de marketing, tendo uma equipe de trabalho: planejando, organizando e controlando tais colaboradores para o objetivo da empresa e seu pleno sucesso de gerir tal departamento com êxito, lealdade e transparência (qualidades básicas para qualquer gestor). Segundo Neiva: “O (a) secretário (a) está inserido de forma qualitativa no processo gerencial da empresa para trabalhar ao lado do poder decisório, otimizando resultados em times, projetos, virtualmente e nas múltiplas opções que o mercado de trabalho oferece a todos os profissionais” (Neiva, 2014, p. 33).

Nessa perspectiva, vale salientar que as atribuições desempenhadas pelo secretário executivo na atualidade tangem não somente aos aspectos operacionais, mas, sobretudo, aos gerenciais relativos às organizações. Para tal, Barros, Braga e Silva (2011) corroboram afirmando que o pensamento estratégico, a habilidade de vislumbrar novas possibilidades de crescimento, bem como a inovação é algumas das competências gerenciais necessárias ao secretário executivo (Barros, Braga & Silva 2011 como citado em Martins & D’Elia, 2015).

Para Bond (2007) a gestão pública passou a colocar maior importância nas habilidades, a qualidade profissional, o conhecimento e na atualização do servidor do qual vai garantir uma credibilidade a imagem diante da sociedade, em paralelo irá refletir na qualidade da gestão pública (Bond 2007 como citado em Moreira, Santos, & Neto, 2015). Assim, espera-se do servidor público algumas competências como: comprometimento, qualidade, seriedade, honestidade, bom relacionamento interpessoal, pontualidade e assiduidade.

Outro fator importante para que o intraempreendedorismo seja desempenhado pelo secretário (a) é a liberdade e autonomia que lhe pode ser concedida, pois, como salienta Furbino (2008): “o maior desafio de um

intraempreendedor consiste em apresentar e executar suas ideias dentro das organizações, fato que se torna mais difícil em organizações de perfil tradicional ou burocrático”(Furbino 2008 como citado em Roehrs, Schmidt, & Cielo, p. 7, 2009).

Sendo assim, cabe aos dirigentes das instituições que tiverem a pretensão de sobreviver ao processo de sucateamento do serviço público nacional, promover o seu aparecimento e dar espaço à vocação empreendedora interna, concentrando esforços para viabilizar a flexibilidade estrutural e agilidade nos processos burocráticos, a fim de reduzir custos e dar suporte à ação inovadora permanente. Porém, apesar das contingências favorecerem a manifestação da ação empreendedora, o único aspecto verdadeiramente propulsor para o servidor público de secretariado ou profissionais de outras áreas em geral, refere-se ao próprio empreendedor: sua capacidade interna de motivação (Schenatto & Lezana, 2001).

Dessa forma, acredita-se que é desempenhando a atitude intraempreendedora que o secretário executivo estará não apenas auxiliando o executivo nas atividades de rotina, mas também na gestão dos negócios, e assim atuará como profissional que usa suas habilidades e conhecimentos para o crescimento organizacional, independente do segmento de atuação (Moreira, Santos, & Neto, 2015).

### **O Pensamento Estratégico**

A rotina de trabalho dos secretários executivos basicamente operacionais é sistemática, previsível e isenta de desafios, o que desestimula a criatividade, a motivação pela inovação e por muitas vezes finda com a estagnação da profissão.

No entanto, na atualidade estes profissionais devem se reinventar para permanecer no mercado de trabalho e este fato remete ao interesse pelo “novo”, pela busca de desafios e de novas habilidades conceituais, permitindo que pensem estrategicamente em como realizar as atribuições pertinentes ao cargo de tal forma que traga benefícios ao alcance dos objetivos institucionais, otimizando assim, tempo e recursos.

Porém, para tanto, Chiavenatto (2011) explana que para exercer o pensamento estratégico é necessária imaginação, discernimento, intuição, iniciativa, força mental e impulso para o empreendimento já que tal pensamento é intransferível, podendo ser explicado, porém difícil de ser ensinado com precisão e detalhamento, dado o alto nível de sua abstração, intangibilidade no tempo ou espaço.

Assim, o secretário executivo ao desenvolver tais habilidades exercendo o pensamento estratégico terá uma nova maneira de enxergar suas atribuições tornando-as desafiadoras, bem como Bonn (2005) define o pensamento estratégico como “uma maneira de resolver os problemas estratégicos que combinam uma abordagem racional e convergente com processos de pensamento criativo e divergente” (Bonn 2005 como citado em Moresco, Marchiori & Gouvea, p. 68, 2014).

De acordo com Laruccia (2009) a palavra “Estratégia” é definida pela busca de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Tendo como base lidar com a competição e encontrar na organização uma posição no setor da qual possa se defender contra as forças competitivas ou tê-las a seu favor.

Para Lawrence (1999), em geral, pode-se argumentar que o pensamento estratégico está relacionado ao pensar e agir dentro de um determinado conjunto de pressuposições e alternativas em potencial de ação, bem como desafiadoras hipóteses e alternativas existentes de ação.

Segundo Kluyer e Pearce II (2007, p. 3) define o pensamento estratégico como “a construção de competências essenciais que transcendem os limites das unidades de negócios tradicionais, tendo seu foco na criação de portfólios corporativos ligados aos negócios essenciais na adoção de metas e processos dedicados a melhoria das competências essenciais, assim esse novo paradigma representou uma mudança de ênfase: em vez de capturar valor econômico, cria-se valor por meio do desenvolvimento e do aperfeiçoamento de recursos e capacidades fundamentais”.

O pensamento estratégico também pode ser visto como o ato de encontrar alternativas, estratégias ou modelo de negócios viáveis que ofereçam valores aos clientes, pois, identificar a estratégia “correta” para uma organização e que possa aumentar seu valor aos interessados, tornando um competidor mais forte ou até mesmo descobrir um cenário em que ele predomine é algo realizado através do pensamento estratégico (Abraham 2005 como citado em Jr, III, & Gamble, 2008).

Alguns elementos e fundamentos apresentam-se conforme Cardeal (2014 como citado em Sousa & Dias, 2017) como estruturas do pensamento estratégico, bem como apresenta a Figura 1 a seguir:

**Figura 1**

*Pensamento Estratégico – Fundamentos e Elementos*

Pensamento Estratégico
Fundamentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser capaz de pensar fora da caixa.</li> <li>• Identificar formas diferentes de fazer as coisas</li> <li>• Promover a transformação de ideias no sentido de fazer as coisas diferentes em algo útil e executável</li> </ul>
Elementos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver a floresta e não as árvores.</li> <li>• Colocar em causa os paradigmas tradicionais. Desafiar o status quo.</li> <li>• Juntar os tópicos da visão integrada para que façam sentido.</li> <li>• Isolar questões relevantes a partir de contextos integrados;</li> <li>• Percepção de interdependência e as ligações entre as diversas partes do sistema.</li> <li>• Criar sinergias tendo em conta que o todo é maior do que a soma das partes.</li> <li>• Pensar de forma holística e criativa.</li> <li>• Ver a intuição com parte relevante do processo de decisão.</li> <li>• Pensar mais fundo sobre os assuntos sem perder de vista as prioridades, a direção estratégica e os valores organizacionais.</li> <li>• Olhar como detalhe para os aspectos particulares de problemas, assuntos e situações.</li> <li>• Lidar com paradoxos, particularmente ao nível de informação e/ou dos eventos que aparentam ser mutuamente exclusivos.</li> <li>• Parte de um processo essencialmente interativo e dinâmico e não sequencial e discreto.</li> </ul>

*Nota:* Adaptado de Cardeal (2014 como citado em Sousa & Dias 2017, p. 37).

Para Cardeal (2014), tais fundamentos indicados no quadro acima, são as bases que sustentam e resultam em diversos elementos associados ao pensamento estratégico que de uma forma ou de outra, encaixam-se na criação de uma visão integrada da realidade e na capacidade de isolamento de padrão de relevância da organização (Sousa & Dias, 2017).

### **Procedimentos Metodológicos**

A metodologia utilizada neste estudo classifica-se como pesquisa qualitativa exploratória a partir do conhecimento empírico, pois, a pesquisa qualitativa objetiva uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais, apresentadas pelos entrevistados, em diferentes empresas e de variados setores da organização (Barros, Braga, & Silva, 2011).

Para Minayo (2001, p. 22) a pesquisa qualitativa possibilita abranger o problema investigado em suas múltiplas abordagens e preocupa com “questões muito particulares e com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

Já na pesquisa de campo, é caracterizada as investigações em que além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se coletam dados junto de pessoas, utilizando diversos tipos de pesquisa, como por exemplo: *ex-post-facto*, pesquisa ação, pesquisa participante, etc. (Fonseca, 2002). Bem como o conhecimento empírico, cujo significado reporta ao conhecimento adquirido através da observação. É uma forma de conhecimento resultante do senso comum, por vezes baseado na experiência, sem necessidade de comprovação científica.

Assim, com o intuito de responder a problemática do presente estudo, foram realizadas entrevistas in loco com formato semi-estruturado das perguntas com o objetivo de colher informações que possam responder às questões que envolvem a atuação do secretário executivo dentro do grupo de secretárias abordadas. Tal grupo se caracteriza por serem secretários atuantes, com formação em Secretariado Executivo, onde por coincidência os profissionais entrevistados serem do gênero feminino, das quais exercem sua função em instituições públicas federais de ensino onde foi possível realizar essa análise através das oito secretárias entrevistadas.

Os dados foram coletados entre os dias 05-02-2019 e 20-03-2019. A análise foi realizada conforme a análise de conteúdo de Bardin (1977) a qual foi o método que inspirou as autoras no sentido de discutir as comunicações coletadas contribuindo no enriquecimento da interpretação à luz do marco teórico apresentado explorando os temas a partir da articulação entre os textos e os fatores que o determinam bem como a dedução lógica das condições de produção dos textos.

Previamente à análise de dados, torna-se necessário realizar a apresentação do perfil das profissionais de Secretariado entrevistadas em algumas IFE, o universo pesquisado foi de 8 profissionais, servidoras públicas com o cargo de secretária executiva, do gênero feminino, com idades entre 28 e 47 anos, todas bacharelas em Secretariado conforme a Figura 2:

**Figura 2***Perfil dos Entrevistados*

Nº de entrevistadas	Idade	Tempo de exercício da função	Duração das entrevistas	Formação acadêmica	Gênero	Ano de conclusão de curso
Entrevistada 1	28	8 anos	15min	Graduada em Secretariado Executivo	Feminino	2011
Entrevistada 2	46	8 anos	17min14seg	Graduada em Secretariado Executivo	Feminino	2003
Entrevistada 3	47	7 anos	11min43seg	Graduada em Secretariado Executivo	Feminino	2010
Entrevistada 4	36	7 anos	31min03seg	Graduada em Secretariado Executivo	Feminino	2010
Entrevistada 5	36	8 anos	15min38seg	Graduada em Secretariado Executivo	Feminino	2006
Entrevistada 6	38	8 anos	47min16seg	Graduada em Secretariado Executivo	Feminino	2005
Entrevistada 7	29	1 ano	4min44seg	Graduada em Secretariado Executivo	Feminino	2011
Entrevistada 8	33	1 ano	10min26seg	Graduada em Secretariado Executivo	Feminino	2010

*Nota:* Elaboração das autoras (2019).

### Resultados e Discussões

A partir da análise dos dados coletados, foi identificado que das 8 entrevistadas nas instituições públicas federais analisadas, apenas uma tinha o conhecimento teórico sobre o que é o intraempreendedorismo. Das demais, 5 entrevistadas, apesar de não terem o conhecimento teórico acerca do tema, exerciam empiricamente o intraempreendedorismo nos setores dos quais faziam parte, pois, foi verificado de maneira específica (de acordo com cada implementação de melhoria) que realizaram modificações relevantes para o cotidiano do setor, da qual resultou em uma elevada contribuição ao fluxo do processo de trabalho para otimização dos resultados.

Logo, algumas das modificações intraempreendedoras informadas pelas entrevistadas serão listadas a seguir:

- A modificação do formulário de requisição de diárias e passagens que apesar de prever mais informações, otimizaria tempo e eludiria os possíveis erros devido a um processo mais longo de comunicação já que era necessário solicitar tais informações posteriormente. Esta modificação foi temporária, pois a entrevistada informou que devido à rígida cultura dos servidores do setor, houve resistência, e, para evitar um desgaste, não persistiu na modificação. Importante ressaltar que foi informado pela entrevistada que esta iniciativa foi implementada com outros servidores da mesma instituição. – (Entrevistada 7)
- Implementação de um novo modelo padrão de elaboração de Atas de Defesa da Pós-graduação onde anteriormente se era utilizado um modelo de 4 a 5 páginas e com o sentimento de incomodação da entrevistada, a mesma conseguiu reduzir este número para 1 página – (Entrevistada 6);
- Sintetização de fluxos de processos tornando-os mais rápidos e menos burocráticos – (Entrevistadas 1, 2, 5);

Inclusão de novo método de arquivamento de forma a tornar o arquivo mais organizado e funcional gerando uma maior praticidade na identificação documental – (Entrevistada 4).

No geral, todas as secretárias entrevistadas tinham iguais atribuições conforme indicado pelo Ofício Circular nº 015/2005. Porém, de acordo com cada departamento observou-se que existem demandas a mais e diversificadas, em alguns casos ocasionando a sobrecarga de trabalho, sendo inclusive colocado por uma das entrevistadas tal fato como empecilho para inserir a implementação de novas ideias, sendo um ponto dificultoso para exercer a habilidade.

Para analisar se as secretárias entrevistadas estavam realizadas com a sua função foi questionado se estavam satisfeitas com as atribuições desempenhadas, ao que se obteve como resposta que das 8 entrevistadas, 6 consideravam que o trabalho desempenhado contemplava veemente as atribuições da profissão, não havendo a necessidade de realizar mudanças ou de adquirir outras habilidades e/ou funções, as outras 2 informaram insatisfação pelo fato de estarem sobrecarregadas.

Uma descrição que confirme a existência da realização do intraempreendedorismo pelo grupo entrevistado e a não identificação do pensamento estratégico pode ser vista na Figura a seguir:

**Figura 3***Comparação entre afirmações das entrevistadas com a teoria*

Relato de extratos das entrevistas transcritas	Identificação do Intraempreendedorismo	Possíveis Empecilhos	Motivo da não identificação do pensamento estratégico
<p>“[...] tentei modificar algumas coisas no sistema de solicitação de diárias e passagens, (reformulação do formulário de requerimento), a Pró-Reitora até aprovou, mas como os servidores já estavam tão acostumados a ser de certa forma, então pra eu não me desgastar, eu acabei deixando que continuasse, embora fosse melhor da forma que eu tinha visualizado, eles até acabam dizendo que vão fazer, mas quando fazem, fazem do mesmo jeito, então acabo deixando. Eu fiz o formulário, é usado com alguns servidores externos, mas não com os servidores do setor.” (Entrevistada7).</p>	<p>Houve alteração no formulário de solicitação de diárias e passagens que passara a exigir mais informações que eram necessárias e solicitadas posteriormente. Tal mudança proporcionava a otimização do tempo e evitava o retrabalho, bem como convergências de informações, já que as mesmas seriam fornecidas de uma única vez e em momento oportuno. Se valida a alteração realizada como Intraempreendedorismo ao resgatar: “[...], pois, se sente confortável se sobressaindo individualmente além de ter a visão de que algo pode ser feito de maneira diferente e melhor (Hisricht; Peters, 2004 <i>apud</i> Barbosa, 2013).”</p>	<p>A rígida cultura dos servidores do setor que não se adaptaram às mudanças (pois já estavam acostumados em realizar de outra maneira) mesmo que para um benefício maior.</p>	<p>De acordo com os fundamentos do pensamento estratégico explanado neste artigo é necessário: “Promove a transformação de ideias no sentido de fazer as coisas diferentes em algo útil e executável”, nesse sentido pode-se observar que não houve a análise de executabilidade da mudança e seus ajustes para implementação da mudança visando os benefícios. Ainda não se pode identificar em sua ação, os elementos do pensamento estratégico já apresentados anteriormente, citando como exemplo: “Ver a floresta e não as árvores”, percebe-se que na ação citada, a entrevistada estava focada na modificação para um benefício próprio, deixando de tornar a mudança atrativa também para os demais.</p>

<b>Relato de extratos das entrevistas transcritas</b>	<b>Identificação do Intraempreendedorismo</b>	<b>Possíveis Empecilhos</b>	<b>Motivo da não identificação do pensamento estratégico</b>
<p>[...] no setor a gente tem sim a liberdade de realizar o intraempreendedorismo, apesar de que a gente poderia fazer muito mais, mas acaba que com a correria a gente se acomoda um pouco, perdendo algumas oportunidades de fazer algumas mudanças [...] Mas já modifiquei algumas coisas pequenas e rotineiras, como por exemplo, a utilização frequente de e-mail em relação à documentação oficial e também realizei a mudança no modo de arquivar/organizar a documentação acumulada” (Entrevistada 4)</p>	<p>Ao facilitar o processo de comunicação e organização documental do setor, torna-se válida a teoria de que por trás das metodologias escolhidas e das normas implantadas deve existir um conjunto de pessoas com competências e habilidades variadas, atuando para que o fluxo e a tramitação dos documentos, os assuntos selecionados e entre outros, contribuam para a sua exposição (Roncaglio; Szvarça &amp; Bojanoski, 2004)</p>	<p>Fluxo de trabalho rotineiro junto à falta de motivação.</p>	<p>Pode ser visto com o não pensar mais fundo sobre os assuntos sem perder de vista as prioridades, direção estratégica e os valores organizacionais bem como um dos elementos do pensamento estratégico.</p>
<p>“[...] Eu acho que a grande mudança que ocorreu foi a comunicação, facilitando a questão de papéis burocráticos, sobre a liberdade até tenho pra poder realizar modificações, mas nunca faço nada sem o aval da chefe... eu não vou lá e faço, é meu mesmo” (Entrevistada 5).</p>	<p>Também está relacionado com a otimização no processo de comunicação e burocracias documentais, trazendo melhorias nesse sentido.</p>	<p>Falta de Independência para realizar ações inovadoras.</p>	<p>Não agir e pensar dentro de um determinado conjunto de pressuposições e alternativas em potencial de ação, bem como desafiadoras hipóteses e alternativas existentes de ação.</p>

<b>Relato de extratos das entrevistas transcritas</b>	<b>Identificação do Intraempreendedorismo</b>	<b>Possíveis Empecilhos</b>	<b>Motivo da não identificação do pensamento estratégico</b>
<p>“[...] a primeira mudança que eu fiz e eu acho que alterei ou pelo menos tive influência foram as atas... As atas de defesa eram 4 ou 5 páginas[...] então logo que eu vi aquilo me incomodou então eu consegui diminuir esse modelo de ata para 2 páginas e logo depois reduzi para 1 página[...] E eu considero que tenho abertura para realizar o intraempreendedorismo, a questão são só os empecilhos burocráticos a serem ultrapassados” (Entrevistada 6).</p>	<p>Grande implementação no que se diz respeito ao novo documento criado perante a cultura rígida/burocrática.</p>	<p>Barreiras relacionadas à burocracia organizacional</p>	<p>Olhar como detalhe para os aspectos particulares de problemas, assuntos e situações, ou seja, outro elemento do pensamento do estratégico não realizado.</p>
<p>“[...]no trâmite de processo que anteriormente era necessário passar por vários colaboradores hierarquicamente superiores, eu sugeri uma forma mais simples e logo foi aceita[...]” (Entrevistada 1)</p>	<p>Identificação do intraempreendedorismo por motivos semelhantes ao da entrevistada 5.</p>	<p>De acordo com os relatos da entrevistada não houve empecilhos a salientar.</p>	<p>Com base do contexto geral da entrevista e não apenas no relato destacado, não se obteve afirmações o suficiente para que comprove tal fato.</p>

<b>Relato de extratos das entrevistas transcritas</b>	<b>Identificação do Intraempreendedorismo</b>	<b>Possíveis Empecilhos</b>	<b>Motivo da não identificação do pensamento estratégico</b>
<p>“[...] no gabinete (do setor) sim, já consegui realizar o intraempreendedorismo, mas na instância em geral ainda não consegui, porque infelizmente ainda não tenho essa abertura [...]” (Entrevistada 3).</p>	<p>Apesar de ser informado pela entrevistada que houve a ação empreendedora, devido a não exemplificação do mesmo, não há a comprovação.</p>	<p>Ambiente ao redor do setor pode não proporcionar a ação de mudanças.</p>	<p>Também de acordo com a citação de Chiavenato (2010) o ambiente não é favorável ao desenvolvimento desses fatores.</p>
<p>[...] o que mais eu implemento aqui são rotinas, eu modifico formulários, correspondências, a formatação desses documentos, algo que está quebrado eu converso com o pessoal para poder trocar [...]” (Entrevistada 2)</p>	<p>Não configura a ação intraempreendedora, pois, na perspectiva do secretário executivo, empreender significa apresentar melhorias de modo inovador e ousado para que assim desmistifique a imagem de um profissional apenas operacional.</p>	<p>De acordo com o contexto geral da entrevista, não foi identificado/salientar um empecilho pela entrevistada.</p>	<p>Observa-se a ação como sequencial e discreta e não uma parte do processo essencialmente interativo e dinâmico.</p>

<b>Relato de extratos das entrevistas transcritas</b>	<b>Identificação do Intraempreendedorismo</b>	<b>Possíveis Empecilhos</b>	<b>Motivo da não identificação do pensamento estratégico</b>
<p>“Bom, assim que eu cheguei, na verdade não foi proposição minha, foi proposto por ela, mas a partir da minha chegada, existiam algumas tramitações que, por exemplo, processos que vinham do gabinete e passavam duas vezes pela DGPE, uma para perguntar a Reitora e outra para emitir portaria, então ela passou a otimizar isso, a fazer uma única tramitação para otimização, em vez de mandar novamente para reitora a gente já direciona direto para a CPUB que é o setor de publicação de portarias, e eles fazem essa comunicação com a Reitora de forma digital para que o processo seja mais rápido.” (Entrevistada 8)</p> <p><i>Nota:</i> Elaboração das autoras (2019).</p>	<p>Neste caso específico não houve a identificação da realização do Intraempreendedorismo pelo fato da iniciativa não partir da entrevistada e sim da sua chefia imediata, tornando-a apenas executora da ação.</p>	<p>Como a modificação em fluxo de processos exige o conhecimento acerca da tramitação, o fato da entrevistada ter, no momento da ação proposta, pouco tempo de instituição pode ter acarretado em um empecilho para a não iniciativa.</p>	<p>Como não foi possível identificar a ação do intraempreendedorismo, também não se observou pensamento estratégico.</p>

### Considerações Finais

Diante da pesquisa foi possível concluir que apesar da profissão de Secretariado estar acompanhando as mudanças globais mercadológicas, no âmbito das IFE pesquisadas ainda há uma lacuna que resiste a estas mudanças que pode ser justificada pelos aspectos burocráticos e intrínsecos de cada servidora de secretariado entrevistada.

Assim, diante da questão proposta nesta investigação, constatou-se que o intraempreendedorismo é exercido, porém, de forma espontânea. Isso se deve à necessidade de especificações das atividades de rotina, apenas no intuito de deixar mais prática à dinâmica de trabalho cotidiana.

Já em relação ao pensamento estratégico, observou-se que, de acordo com as definições colocadas anteriormente, tal prática precisaria anteceder o intraempreendedorismo de forma provocada/planejada, ou seja, pensar estrategicamente tem o intuito de ser o impulso para o empreendimento, ao contrário do que a grande maioria das entrevistadas realizam no que se refere ao intraempreendedorismo.

Assim, observa-se a necessidade de ser trabalhada a questão da inovação como sendo um elemento central para se empreender estrategicamente, tendo os elementos organizacionais como o foco, visão, missão, clima e objetivos sugerirem um ambiente que incentive a inovação, para que assim a partir do pensamento estratégico o foco no empreendedorismo seja desenvolvido.

Vale salientar que sendo esta pesquisa de cunho qualitativo, a amostra obtida é não probabilística, ou seja, como o estudo é comportamental, não existe uma amostra precisa para o alcance das conclusões já que existem variáveis como exemplo o perfil das entrevistadas em sua particularidade, idade, ano de formação, tempo de instituição, etc.

Logo, o presente artigo vem apresentar de forma colaborativa a necessidade de impulsionar a motivação do profissional de Secretariado através do pensamento estratégico, pois, entende-se que ao ter esse tipo de motivação, automaticamente o intraempreendedorismo é exercido de forma mais produtiva e consciente, afinal terá um objetivo maior a nível departamental/institucional na conquista por resultados.

## Referências

- Barbosa, S. M. C. & Durante, D. G. (2013). Secretariado Executivo e Empreendedorismo: Realidade ou Utopia?. *R. G. Secr., GESEC*, 4(1), 56-74.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo. Título original: Lá Analyse de Contenu*. Lisboa : Edições 70.
- Barros, C. d., Braga, M. C., & Silva, J. S. (2011). As competências gerenciais na atuação do secretário executivo no nível estratégico. *Revista Expectativa – Unioeste*. 10(1), 91-106.
- Decreto nº 6.697, de 17 de dezembro de 2008. (2008). *Extingue cargos vagos do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*. Recuperado em 19 dezembro, 2018, de <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6697.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6697.htm)>.
- Decreto nº 9.262 de 9 de janeiro de 2018. (2018). *Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica*. Recuperado em 19, dezembro, 2018, de <<https://static-files.folhadirigida.com.br/uploads/pdfs/decreto-n-9.262.pdf>>.
- Decreto nº 29.592 de 20 de novembro de 2013. (2013). *Dispõe sobre a extinção de cargos vagos e os que vierem, a vagar do Plano de Cargos, Funções e Vencimentos ou Salários, do Plano de Carreira dos Servidores Públicos Civis da Administração Direta, Autarquias de Fundações Públicas do Estado de Sergipe, e dá outras providências*. Recuperado em 17 julho, 2019, de <<https://segrase.se.gov.br/portal/visualizacoes/jornal/524/#/p:10/e:524>>.
- Camargo, M., Nascimento, L., Bühner, V., Martinelli, G., & Bahls, T. (2015). A evolução da área secretarial às ciências da assessoria. *Revista Expectativa*, XIV (14).
- Chiavenatto, I. (2010). *Evolução do pensamento Estratégico, as origens da competição e do pensamento estratégico*. São Paulo: Ed. Elsevier.
- Chiavenatto, I. (2011). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier.
- Fonseca, J. J. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. UECE.
- Giorni, S. (2017). *Secretariado, uma profissão*. Belo Horizonte: Ed. Quantum.
- Jr, A. A., III, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administração Estratégica*. São Paulo: Gisélia Costa.
- Kluyver, C. A., & II, J. A. (2007). *Estratégia: Uma visão executiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Laruccia, M. (2009). *A Essência do Raciocínio Estratégico Empresarial*. São Paulo: Baraúna.
- Lawrence, E. (1999). *Strategic Thinking: a discussion paper*. Canadá: Comissão de Serviço Público do Canadá.
- Leal, F. G., Souza, S. d., & Moreira, K. D. (2018). Atuação do secretário executivo na gestão universitária pública: o estado do conhecimento sobre a questão. *R. G. Secr., GESEC*, 9(1), 65-89.
- Lei nº 7.377 de 30 de setembro de 1985. (1985). Dispõe sobre o Exercício da Profissão de secretário, e dá outras Providências. Brasília, 30 de setembro de 1985. Recuperado em 12 outubro, 2018, de <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7377.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377.htm)>.

- Lei nº 9.261 de 10 de janeiro de 1996. (1996). *Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Brasília, 10 de janeiro de 1996.* Recuperado em 12 outubro, 2018, de <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9261.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9261.htm#art1)>.
- Lei nº 9.632 de 7 de maio de 1998. (1998). *Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.* Recuperado em 17 julho, 2019, de <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9632.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9632.htm)>.
- Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005. (2005). *Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.* Recuperado em 2 fevereiro, 2019, de <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm)>.
- Lima, D. H. (2006). *O Empreendedorismo na Profissão de Secretariado Executivo: Um Breve Estudo do Termo Intraempreendedorismo e da Profissão de Secretariado Executivo no Atual Mercado de Trabalho - Entrevista com Executivos e secretárias executivas da DaimlerChrysler do Bras.* Recuperado em 10 janeiro, 2019, de <[www.secretariadoexecutivo.ufv.br/docs/mono\\_dyana\\_03\\_04\\_2006.pdf](http://www.secretariadoexecutivo.ufv.br/docs/mono_dyana_03_04_2006.pdf)>.
- Martins, C. B., & D'Elia, B. (Orgs.) (2015). *Modelos de Gestão no Contexto do Profissional de Secretariado.* Florianópolis: CAD.
- Medeiros, J. B., & Hernandez, S. (2009). *Manual da secretária* (11a ed.). São Paulo: Atlas.
- Minayo, M. C. (2001). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade.* Recuperado em 11 maio, 2019, de <[http://www.faed.udesc.br/arquivos/id\\_submenu/1428/minayo\\_2001.pdf](http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo_2001.pdf)>.
- Moreira, K. D., Santos, A. K., & Neto, L. M. (2015). Profissional de Secretariado Empreendedor: um agente de mudança. *R. G. Secr., GESEC*, 6(1), 168-186.
- Moresco, M. C., Marchiori, M., & Gouvea, D. M. d. R. (2014). Pensamento Estratégico E Planejamento Estratégico: Possíveis Inter-Relações. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, 15(1), 63-79.
- Neiva, E. G. (2014). *As Novas Competências do Profissional de Secretariado.* São Paulo: SAGE.
- Ofício Circular nº015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, O. C. (2005). *Portal Mec.* Recuperado em 22 fevereiro, 2019, de <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>>.
- Resolução nº 3 de 23 de junho de 2005. (2005). *Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências.* Recuperado em 30 maio, 2019, de <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf)>.
- Roehrs, M. D., Schmidt, C. M., & Cielo, I. D. (2009). Intraempreendedorismo feminino no contexto público. *Revista Expectativa – Unioeste*, 8(1), 01-17.
- Schenatto, F. J. & Lezana, Á. G. (2001). O intraempreendedor como agente de mudança nas instituições públicas federais de educação superior. *Cobenge*, 01-09.

Roncaglio, C., Szvarça, D. R., Bojanoski, S. F. (2004). *Arquivos, Gestão de Documentos e Informação*. Florianópolis, n. esp., 2º sem.

Sousa, J. C., & Dias, P. H. (2017). Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. *Revista de Ciência da Administração*, 19(47), 29-44.