



**Instituto Superior  
de Contabilidade e Administração**

Politécnico de Coimbra

**Cátia Sofia Teles Jesus**

## A relevância dos profissionais de secretariado na gestão das organizações públicas

Coimbra, julho de 2021





**Instituto Superior  
de Contabilidade e Administração**

Politécnico de Coimbra

Cátia Sofia Teles Jesus

A relevância dos profissionais de secretariado na gestão das  
organizações públicas

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Contabilidade e Gestão Pública**, realizada sob a orientação do professor Miguel Lira.

Coimbra, julho de 2021

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

## **PENSAMENTO**

“Tente mover o mundo –

O primeiro passo será mover a si mesmo.”

*Platão*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, desde já, ao professor Doutor Miguel Lira, pelo apoio, paciência e orientação durante todos os meses de desenvolvimento da dissertação. Um obrigado pelo acompanhamento que tornou esta dissertação possível de concretizar.

De seguida, um enorme agradecimento aos meus pais por todo o apoio e incentivo que me deram ao longo do meu percurso.

Aos amigos que, de alguma forma, me deram suporte e apoio.

Por fim, um obrigado aos entrevistados que cederam o seu tempo, para me ajudar a concluir esta etapa.

## **RESUMO**

A presente dissertação pretende analisar a percepção do gestor público em relação ao técnico de secretariado, bem como a percepção do técnico de secretariado em relação ao gestor público, aborda-se a ligação das competências exercidas entre os profissionais dentro de uma organização.

Numa primeira fase é necessário perceber no que consistem as competências, segue-se o entendimento das competências que concernem ao gestor e, posteriormente, a tentativa de compreender as competências do técnico de secretariado.

De forma a alcançar o objetivo proposto, efetuou-se uma análise empírica através do recurso a entrevistas. Deste modo, será possível entender as percepções do gestor a respeito do profissional de secretariado e do profissional de secretariado a respeito do gestor. Foram efetuadas 8 entrevistas, em duas organizações, com um total de 8 participantes.

Através deste estudo foi possível comprovar que as competências do gestor e do técnico de secretariado, respetivamente, se interligam dentro da organização. A relação das competências permite um entendimento nas funções dos profissionais, bem como nas relações interpessoais.

Palavras-chave: gestão; liderança; competências; profissionais; gestor; técnico de secretariado.

## **ABSTRACT**

This dissertation intends to analyze the perception of the public manager relatively to the executive secretary, as well the perception of the executive secretary relatively to the public manager, approach the connection of skills exercised by the professionals within an organization.

In a first phase, it's necessary understand what the competencies consist of, then the understanding of the competencies that concern the manager and, subsequently, the attempt to understand the competencies of the executive secretary.

To achieve the proposed objective, an empirical analysis was carried out using interviews. In this way, it will be possible to understand the perceptions of the manager about the executive secretary and the executive secretary about the manager. Eight interviews were carried out, in two organizations, with a total of 8 participants.

Through this study, it was possible to prove that the competencies of the manager and the executive secretary, respectively, are interconnected within the organization. The list of competencies allows for an understanding of the roles of professionals, as well as interpersonal relationships.

**Keywords:** management; leadership; competencies; professionals; manager; executive secretary.

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1. Revisão da Literatura.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.Enquadramento teórico da história da Gestão Pública .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.Identificar as competências com maior relevância na Gestão Pública ....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.Identificar as competências predominantes na Gestão Pública .....</b>	<b>24</b>
1.3.1. Do gestor .....	25
1.3.2. Do técnico de secretariado .....	29
<b>2. Fundamentação Metodológica.....</b>	<b>34</b>
2.1.Metodologia e abordagem .....	34
2.2.Recolha de dados e seleção da amostra .....	35
2.3.Definição da entrevista .....	36
<b>3. Apresentação e análise de resultados .....</b>	<b>39</b>
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>53</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização..22

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1: Práticas de secretariado .....	30
Tabela 2: Organizações públicas e o número de participantes do estudo.....	35
Tabela 3: Perfil dos entrevistados .....	39

## **LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS**

ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

NGP – Nova Gestão Pública

## **INTRODUÇÃO**

A administração pública, segundo Herbert, Victot e Donakd (1991) surgiu através de um propósito e de uma ação de cooperação, sendo assim definido como um conjunto de atividades de grupos que cooperam para atingir os mesmos objetivos.

Ao longo dos anos a administração pública sofreu diversas mudanças. Começou por ser uma administração burocrática e, atualmente, concerne uma administração com maior flexibilidade e ênfase no aperfeiçoamento da prestação de serviços aos cidadãos.

Deste modo, seguindo a linha de evolução da administração pública, foi perceptível o aumento da regionalização dos serviços públicos e o conseqüente aumento dos centros administrativos, que proporcionou maior coadjuvação entre os profissionais pertencentes à administração, sendo: o gestor e o técnico de secretariado.

É essencial salientar a importância da interligação das competências entre o gestor e o técnico de secretariado dado que a competência, segundo com McClelland (1973), citado por Bomfim (2012) é uma característica específica de uma pessoa, que pode relacionar-se com o desempenho na realização das tarefas ou em determinada situação.

Na existência de equilíbrio entre as competências do gestor e do técnico de secretariado, respetivamente, e as competências exigidas para determinada função, cria-se a possibilidade de gerar uma visão ampla e ativa quanto ao futuro da organização. Atualmente, as competências dos profissionais das organizações públicas ocupam um lugar relevante na prestação de serviço público. Para que os serviços prestados sejam de excelência é necessário dar a devida importância à concordância das competências entre os profissionais.

As funções do técnico de secretariado estão diretamente ligadas às funções do gestor. O gestor efetua funções de alta complexidade, principalmente na atuação de atividades de elaboração, avaliação e coordenação de políticas públicas e gestão dos recursos disponíveis. Já o técnico, maioritariamente, auxilia e assessora o gestor, incluso na área de gestão.

Posto isto, dada a escassez de literatura no que concerne ao tema da importância dos técnicos de secretariado contemporâneos na gestão das organizações, concretamente nas organizações públicas, torna limitante a criação de uma ligação nas competências, dentro da organização, entre o técnico de secretariado e o gestor já que também a

literatura circunstante a este tema é escassa e na sua existência as bases detêm datas distantes da atualidade.

Por conseguinte, há uma necessidade de criar uma conexão entre as funções: numa primeira fase entender o conceito de competência, segue-se a compreensão das competências que concernem ao gestor e, posteriormente, a tentativa de perceber as competências do técnico de secretariado e, em síntese, compreender a ligação dos profissionais dentro de uma organização. Importante salientar a relevância das relações interpessoais entre os profissionais.

A presente dissertação pretende analisar a percepção do gestor público em relação ao técnico de secretariado, bem como a percepção do técnico de secretariado em relação ao gestor público. Aborda-se a ligação das competências exercidas entre os profissionais dentro de uma organização.

Neste trabalho é apresentada uma pesquisa com abordagem qualitativa, que segundo Prodanov e Freitas (2013) é um método que desconsidera métodos e técnicas estatísticas. Optou-se pelo recurso a entrevistas, o que significa que existirá um contato direto com o objeto em estudo.

De forma resumida, a presente dissertação encontra-se estruturada em três partes relevantes. Na primeira parte é apresentada a revisão da literatura, numa primeira fase dando ênfase ao enquadramento teórico da história da Gestão Pública, segue-se a identificação das competências com maior relevância na Gestão Pública e termina na identificação das competências predominantes do gestor e do técnico de secretariado, respetivamente. A segunda parte diz respeito à fundamentação onde são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, bem como a apresentação da amostra e a definição da entrevista. Por último é pretendido apresentar e analisar os resultados.

# **1. REVISÃO DA LITERATURA**

## **1.1. Enquadramento teórico da história da Gestão Pública**

A administração pública surgiu através de um propósito e de uma ação de cooperação, sendo assim definido como um conjunto de atividades de grupos que cooperam para atingir os mesmos objetivos (Herbert, Victot e Donakd 1991).

É importante salientar que a administração pública como a conhecemos teve, ao longo da história, uma evolução significativa de conceitos e teorias, que transformaram integralmente a gestão pública.

Os primeiros traços de administração pública surgiram na época da Idade Média, onde existia uma poliarquia focada na descentralização do poder, devido às baixas condições da época. Quando surgiu a separação entre a política e a religião, começaram a aparecer conflitos entre diversos países, o que motivou a criação da administração para suportar o poder político.

O primeiro progresso significativo de administração surgiu entre os séculos XVIII e XIX, permitindo assim um desenvolvimento público. Começou a estabelecer-se o Estado de Direito e, posteriormente, o Direito Administrativo. O princípio da legalidade e o princípio da separação de poderes expandiram o caminho para a mudança (Rocha, 2001).

As tentativas de criação e organização da administração pública surgiram na época da revolução francesa e no êxito do estado liberal, dando continuidade aos primeiros conceitos, deste modo surgiu o primeiro modelo definido como administração científica, que existiu, sensivelmente, entre os anos de 1887 e 1945, cujo objetivo principal era o interesse em geral, onde as principais decisões eram tomadas pelos políticos (Rocha, 2001).

A administração científica é um modelo de administração criado por Frederick Taylor<sup>1</sup>, no final do século XIX, que foi desenvolvido até meados do século XX (Silva, 2011).

---

<sup>1</sup> Frederick Winslow Taylor visou responder às necessidades empresariais norte-americanas que necessitavam aumentar a produtividade, essencialmente, na existência de uma maior inexperiência no trabalho da indústria (Silva, 2011).

O principal objetivo era alcançar o melhor cenário possível, porém deveria ser plenamente orientado, caso contrário os resultados seriam desastrosos.

Segundo Rocha (2001), a administração científica pretendia aumentar o nível de produtividade das organizações, desta forma passa a existir uma maior produção com o menor tempo possível, definido como a padronização das funções dos trabalhadores. Ainda nesta fase, houve a introdução da regulação dos procedimentos de trabalho, tal como o aumento da informação administrativa relevante para as organizações.

A inspiração desta fase surgiu de Wilson com o termo: dicotomia, que desenvolvia o modelo burocrático que está associado a Max Weber<sup>2</sup>, através da política e administração (Rocha, 2001).

Em meados do ano de 1945 surgiu a administração profissional, que perdurou sensivelmente até ao ano de 1975, como consequência do Estado Providência. Para o funcionamento do modelo, era fundamental a existência da democracia, que evidenciava a rotatividade dos governos. Neste novo modelo elimina-se a dicotomia<sup>3</sup> entre política e administração (Rocha, 2001).

O Estado Providência pretendia resolver problemas da crise económica no pós-Segunda Guerra Mundial, no qual esta doutrina foi influenciada pelo Keynes<sup>4</sup>, onde pretendia uma intervenção do estado na economia, sendo estruturada na Europa Ocidental, baseada em períodos anteriores da segunda metade do século XIX, relacionada ao processo de industrialização e aos problemas sociais. (Rocha, 2001)

Ainda sobre o Estado Providência, era pretendido restaurar os direitos sociais e diminuir as desigualdades existentes na época. Houve uma diminuição de conflitos entre as classes e foi possível repor os direitos sociais, deste modo foi possível promover serviços públicos fundamentais para toda a população.

---

<sup>3</sup> Oposição entre duas partes.

<sup>4</sup> Keynes foi um economista britânico, apresentou-se como um estudioso que desenvolveu os seus ideais conforme a evolução da economia. Ainda escreveu diversas obras referentes ao quesito da economia (Cepeda, 1986).

Numa segunda fase do Estado Providência houve um aumento da dimensão do governo, conseqüentemente, um aumento das despesas públicas e também das despesas em relação aos profissionais administrativos.

Ainda no seguimento da segunda fase do Estado Providência, em 1960, os países pertencentes à OPEP<sup>5</sup>, decidiram aumentar o preço do petróleo, bem como diminuir a sua produção o que, conseqüentemente, originou a escassez de petróleo em diversos países. O dano provocou desequilíbrio nas finanças de diversos países exportadores.

Surge, desta forma, a primeira grande crise petrolífera no ano de 1973. O modelo de funcionamento da administração do Estado Providência deixou de funcionar, principalmente, pela subida contínua dos custos, bem como a estagnação do rendimento, assoma ainda um desequilíbrio na igualdade, o que evidenciou os sinais da crise.

Nos países industrializados, que se situam no ocidente, surgem os primeiros sinais da crise do Estado Providência, que está alistada à crise fiscal provocada pela dificuldade na diminuição dos gastos públicos. As maiores organizações, empresas e trabalhadores já não encontram entendimento e entram em conflito tornando-se assim uma luta por direitos (Rocha, 2001).

Em meados dos anos 70, pós-crise petrolífera, surgiram os princípios orientadores da nova reforma da administração pública, sendo numa primeira fase necessário colocar “ênfase na necessidade de restabelecer a primazia do governo representativo sobre a burocracia” e numa segunda fase “necessidade de restabelecer a primazia dos princípios da gestão sobre burocracia” (Rocha, 2001).

Houve uma substituição da anterior gestão pública por novas técnicas, que evidenciam o setor privado, essencialmente, por mudanças nos modelos de organização do trabalho e alterações na gestão dos recursos humanos (Rocha, 2001).

Ainda nesta época surgem dois conjuntos de ideias secundárias, para ajudar a orientar os profissionais de gestão pública e/ou acrescer à sua forma de administração, sendo a primeira a teoria da escolha pública que usa o modelo microeconómico com hipóteses consistentes (Rocha, 2001).

---

<sup>5</sup> Organização dos Países Exportadores de Petróleo.

O segundo conjunto de ideias, que detinha maior relevância, foi a escola pública managerial, que surgiu na década de 80, teve a pretensão de substituir a gestão pública tradicional por processos e técnicas de gestão empresarial (Rocha, 2001).

O conceito inovador de ideias trouxe consigo vários princípios como a descentralização, a desregulação e a delegação.

A descentralização consiste, fundamentalmente, na iniciativa dos gestores, como forma a conseguir prosseguir objetivos e também na redução dos seus níveis hierárquicos; a desregulação compreende nos gestores o poder de exercer autoridade sobre os recursos financeiros dos seus trabalhadores; por fim, a delegação de competências é o conceito que detém os objetivos da organização definidos (Rocha, 2001).

Segundo Farnham e Horton (1996), os objetivos tornam-se definidos, sendo necessário evitar erros para prosseguir os objetivos de forma correta com o intuito de atingir as metas previamente planeadas; é importante usar os recursos de forma eficiente; surge uma cultura com responsabilidades definidas e precisas; e o papel do administrador consiste em seguir as regras e tomar iniciativas.

Na escola managerial surge a Nova Gestão Pública (NGP). A NGP surgiu na década de 80, como tentativa de melhorar o setor público empresarial e de melhorar a eficiência do governo (Rocha, 2001).

A NGP incentivou a reforma do mecanismo administrativo do Estado, criando um movimento crescente de melhorias. Houve uma procura constante de técnicas eficazes e eficientes para a gestão pública, tendo sempre em consideração proporcionar melhorias nos serviços públicos e/ou no apoio aos cidadãos (Kettl e Paula, 2005).

Um dos principais objetivos consistia em observar o desenho organizacional do setor público e a partir desse ponto introduzir uma nova economia institucional na gestão pública, ou seja, efetuar mudanças em alguns padrões.

O novo mecanismo administrativo do Estado tem como função o controlo na política, para evitar desperdício e/ou mau uso dos recursos públicos. Passa a existir uma hierarquia, onde se elegem pessoas superiores com funções de reger e executar regras específicas da organização.

Assente neste mecanismo, o novo sistema de gestão pública ainda propôs a existência de maior controlo nos recursos públicos da organização e maior exploração dos serviços existentes, com o intuito de ser possível obter melhores resultados no fornecimento de serviços de qualidade.

Podemos afirmar que a NGP tem diversas abordagens, sendo estudadas por Hood (1991):

- A entrada no setor público de gestores profissionais provenientes do setor privado procurando desta forma a profissionalização da gestão e uma orientação para as técnicas;
- A definição de medidas e padrões de desempenho com objetivos mensuráveis e definidos;
- A preocupação com o controlo dos resultados enfatizando a necessidade de insistir nos resultados e não nos processos;
- A desagregação de unidades do setor público dividindo grandes estruturas em unidades mais pequenas recorrendo a formas inovadoras de organização das atividades;
- A introdução de fatores que promovam a concorrência no setor público, nomeadamente com a contratação, procurando com isto baixar custos e melhorar a qualidade da prestação dos serviços;
- Ênfase nos estilos e práticas de gestão do setor privado, introduzindo modelos que flexibilizam a gestão;

Apesar das diversas características, existem três pontos essenciais que estão integrados nesta ideologia que passam por primazia do mercado, que foca essencialmente na privatização do setor público fazendo assim uma alteração na cultura política; estruturas da organização, que pretende abranger grandes áreas de serviço, e indicadores de desempenho na adoção de processo de controlo de serviços públicos. Há uma regionalização dos serviços, ou seja, os centros administrativos passam a estar mais presentes na vida dos cidadãos (Rocha, 2001).

Caiden (1991), citado por Rocha (2001), afirma que existem dois objetivos fundamentais nesta ideologia, sendo o primeiro baseado em melhorar as práticas em ordem a aperfeiçoar os processos existentes e o segundo é baseado em substituir o modelo de gestão pública.

Um dos principais objetivos da NGP passa por desagregar os órgãos públicos para assim os deter para órgãos de finalidade única, ou seja, “divisão das tarefas públicas para o setor privado e sem fins lucrativos” (Van Thiel e Leeuw, 2002).

Na última fase de desenvolvimento da NGP o foco foi, essencialmente, introduzir o mercado através de vários processos, que já foram citados anteriormente, focando também na instituição de qualidade. Existia foco no controlo financeiro, valor pelo dinheiro e aumento da eficiência.

De forma resumida Wright (1997), citado por Rocha (2001), define o programa da NGP como:

- Fragmentação dos serviços públicos em agência, ou seja, desagregar as hierarquias integradas;
- Competitividade, criando mercados sociais;
- Orientação para os resultados através de remunerações baseadas em avaliação;
- A redução da influência direta do estado pela privatização e de intervenção e não controlo direto da prestação vai dar origem a agências de regulação;
- Relação entre administração e cidadãos;
- Dinamização da informação, ou seja, processos como o “marketing” publico que pretende entender os gostos dos cidadãos;
- Simplificação de processos complexos;
- Simplificavam terminológica para as decisões serem perceptíveis;
- Estímulo da participação dos cidadãos no processo de decisão política.

Este novo modelo almejou várias críticas quanto à sua finalidade, porém a principal crítica questionou, principalmente, a falta de resultados, que estavam inicialmente previstos; inclusivamente, surgiram consequências inesperadas e prevê-se um esgotamento, total, deste modelo.

A curto prazo a NGP teve um impacto bastante positivo, eliminou problemas anteriores, mais concretamente de coordenação dos setores, mas apesar de existir incentivo empreendedor, houve alguns efeitos menos positivos que afetaram a equidade proposta pela NGP.

Todavia, é importante referenciar que apesar das inconveniências, houve uma evolução significativa em conceitos como a comunicação e a liderança, entre

profissionais inseridos na Gestão Pública, advindos da melhor coordenação de setores. O profissional de secretariado contemporâneo ocupa uma posição de relevância na forma como o gestor lidera.

Com a regionalização dos serviços públicos e o conseqüente aumento dos centros administrativos, resultantes da evolução da gestão pública, cria-se uma cooperação maior entre o profissional de secretariado e o gestor público, ou seja, há uma necessidade contínua de inserir profissionais nos centros administrativos, o que sucede um maior contato entre os profissionais.

Deste modo, deverá existir relevância na procura de entendimento entre os profissionais, ou seja, será imprescindível existir um maior controle e, principalmente, avaliação contínua na execução das tarefas dos profissionais.

Isto significa que na cultura organizacional deverá existir, periodicamente, uma avaliação de desempenho das funções, através de variadas metodologias, de modo a ser possível compreender as falhas no funcionamento, bem como alguma inconveniência no desempenho das funções e/ou liderança.

Deverá ser ainda possível perceber a eficiência da realização dos objetivos previamente definidos e, posteriormente, realizar as devidas ações corretivas a fim de melhorar as funções executadas pelos profissionais.

## **1.2. Identificar as competências com maior relevância na Gestão Pública**

Durante a década de 80, Boyatzis, citado por Fleury e Fleury (2001), defendia que a competência era um conjunto de “conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas”.

De acordo com McClelland (1973), citado por Bomfim (2012) a competência é uma característica específica de uma pessoa, que pode relacionar-se com o desempenho na realização das tarefas ou em determinada situação.

Posto isto a competência, atualmente, é definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury e Fleury, 2001).

Figura 1 – Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.  
Fonte: Fleury e Fleury (2001)



Ainda sobre a opinião de Fleury e Fleury (2001), competências na vertente profissional exigem diversas capacidades relevantes ao funcionamento em pleno, o profissional deve saber agir, mobilizar recursos, comunicar, aprender, assumir responsabilidades, comprometer-se e deter visão estratégica.

No âmbito geral, fazendo referência ao sentido da palavra em si, competência refere-se às capacidades, atitudes e aptidões (Dicionário Básico Ilustrado da Língua Portuguesa, 2021).

Uma das vertentes do conceito de competência refere-se às aptidões relevantes em determinada área, ou seja, assinala as qualidades e capacidades de exercer determinados serviços.

É essencial salientar a importância das competências e das suas vertentes para chegar a um consenso sobre as que são mais relevantes na Gestão Pública. Subsistem, deste modo, competências técnicas e competências comportamentais. Relativamente às competências técnicas referem-se, essencialmente, ao conhecimento adquirido pela

experiência profissional de cada indivíduo, já que segundo Kyllonee, (2013) citado por Travassos (2019), esta categoria de competências pode ser aprendida e facilmente quantificada pelo que o profissional deverá manter-se em constante aprendizagem.

Por seu turno, as competências comportamentais estão diretamente ligadas às capacidades e habilidades do indivíduo decorrentes, principalmente, às vivências pessoais. Já que, segundo Travassos (2019), são características que transcendem as capacidades interpessoais e sociais, visto que são qualidades pessoais dos indivíduos.

Ainda sobre a opinião de Travassos (2019), características como a personalidade, gestão de tempo e organização são enquadráveis no âmbito profissional numa organização.

Nas organizações, sejam públicas e/ou privadas, há uma necessidade de conciliar as capacidades comportamentais e o conhecimento de cada profissional, com as competências da organização necessárias ao bom funcionamento, de forma a existir um alinhamento equilibrado.

Quando um profissional inicia a sua carreira numa organização, numa fase inaugural, começa por desenvolver as suas competências profissionais, onde adquire novos conhecimentos relevantes e habilidades para exercer as suas funções (competências técnicas).

Segundo Bertolini (2004), citado por Bomfim (2012) no cenário em que vivemos atualmente, as organizações procuram diferenciação no mercado através das capacidades dos seus profissionais, principalmente em meios competitivos, como ocorre na gestão pública.

A gestão pública, como referido anteriormente, tem como uma das principais funções a melhoria constante dos serviços públicos, sendo necessário que os profissionais detenham certas qualidades, como a capacidade de comunicação e a formulação de opiniões de forma clara e objetiva. Argumentação coesa, convincente e persuasiva são também aspetos relevantes, bem como a escrita.

A capacidade de liderança é, provavelmente, uma das competências mais relevantes na gestão pública, fundamentalmente, se executada pelos gestores. Deve ser regida através da ética e responsabilidade perante a equipa; isto significa, que deverá existir credibilidade e reflexão na tomada de decisão. No que se refere a esta colocação de

liderança, deverá existir uma relação de confiança e respeito entre o líder e os profissionais que são liderados, deste modo há a criação de uma relação cordial.

Consoante surgem evoluções nas organizações, é necessário adaptar as diversas abordagens de liderança. Um dos fatores consiste na maior incrementação das relações interpessoais, que envolvem comunicação na troca de ideias entre os diversos profissionais. Este modelo de liderança apela à colaboração mútua entre profissionais, refutando o controlo excessivo.

Peterson e Hicks (1996), citados por Park, McLean e Yang (2008), defendem, no quesito de liderança, a relevância de existir aceitação dos diversos problemas que possam surgir temporalmente, isto significa dar oportunidade aos profissionais de lidar com a incerteza, o que permite, eventualmente, transformar numa nova oportunidade.

Desta forma é possível introduzir a temática da estratégia, já que estes métodos, aparentemente estratégicos, são estimulados pela tentativa de melhorar o funcionamento das organizações.

As competências adquiridas pelos profissionais devem seguir a mesma linha temporal de evolução, com a intenção de se adequarem aos meios onde se encontram e seguir, desta forma, o bom desempenho e funcionamento das organizações.

Quando existe equilíbrio entre as competências dos profissionais e as competências exigidas, há um desenvolvimento da visão da organização, que segue a linha da estratégia. É possível gerar uma visão ampla e ativa quanto ao futuro da organização, impulsionando, desta forma, também a sua missão. Deste modo há um reconhecimento da capacidade proativa dos profissionais.

Atualmente, as competências dos profissionais das organizações públicas ocupam um lugar privilegiado no recrutamento. Portanto, seguindo a linha de evolução da administração pública, as competências transpuseram-se a fazer parte da análise individual de cada profissional.

### **1.3. Identificar as competências predominantes na Gestão Pública**

Segundo Carvalho (1995), com o decorrer dos anos, as organizações vêm sendo reformuladas conforme as evoluções, tanto do mercado quanto da sociedade, isto

significa que as organizações públicas estão em constante interação com todo o ambiente, influenciando desta forma a mudar.

A Gestão Pública advém de um processo de globalização<sup>6</sup>, da qual se desenvolveu essencialmente através da evolução das tecnologias de informação e comunicação, que com o decorrer dos anos dispôs questões pertinentes sobre o Estado na sociedade e procurou formas de melhorar as políticas públicas existentes, dando também ênfase à sua criação.

### **1.3.1. Do gestor**

Os gestores públicos, de forma teórica e na lei, têm o seu estatuto estipulado, que os define como “pessoas com comprovada idoneidade, mérito profissional, competências e experiência de gestão, bem como sentido de interesse público e habilitadas, no mínimo, com o grau académico de licenciatura” (Decreto-Lei no 71/2007 de 27 de março do Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2007).

Relativamente ao Estatuto do Gestor Público, o mesmo, aplica-se aos órgãos da gestão do setor empresarial do Estado, “das Autoridades Reguladoras Independentes, bem como dos Institutos Públicos de Regime Especial que expressamente o prevejam, podendo limitar-se à aplicação do estatuto remuneratório” (Decreto-Lei no 71/2007 de 27 de março do Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2007).

Os gestores públicos são totalmente responsabilizados pelos seus atos e/ou omissões durante a sua gestão (Decreto-Lei no 71/2007 de 27 de março do Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2007).

Um ponto essencial no quesito da Gestão Pública é a obrigatoriedade de deter um curso superior na área, visto que as competências exigidas são de extrema rigidez, já que o gestor tem um papel fundamental no impulso da cidadania na sociedade.

O processo inicial necessário para a colocação de um gestor público é de prestar concurso que, como foi dito anteriormente, requer como principal requisito o diploma

---

<sup>6</sup> Apesar de a designação de globalização não ser totalmente clara, poderá ser designada como um conjunto de transformações socioeconómicas, que perduram há longos anos em todos os cantos do mundo. (Campos e Canavezes, 2007)

de ensino superior (Decreto-Lei no 71/2007 de 27 de março do Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2007).

O principal compromisso do gestor, com qualquer organização de atuação, é a ética, que está diretamente ligada com a transparência com que o gestor trabalha. Um dos pontos cruciais, em que o gestor deve ter em consideração, é nas normas da organização e no bem comum dos cidadãos.

Para Peter Drucker (1966), o autor do livro “O gestor eficaz”, a eficiência é a esperança para melhorar a sociedade e a tornar “moderna economicamente produtiva e socialmente viável”.

Nos últimos anos surgiram diversas mudanças na Gestão Pública que tiveram impacto direto nos cargos dos gestores, o avanço da tecnologia e as mudanças económicas permitiram o surgimento de novas funções e responsabilidades (Barros, 2009).

Consequentemente surgem novas práticas de Gestão, com uma complexidade maior, onde o gestor dá especial atenção à sua equipa de trabalho já que o foco principal está na obtenção de resultados (Barros, 2009).

As funções do gestor público são essencialmente de alta complexidade, envolvem atividades de elaboração, avaliação e coordenação de políticas públicas e gestão dos recursos disponíveis. Gerir equipas de trabalho, inseridas nos órgãos públicos é também uma das funções do gestor, sendo um dos objetivos primordiais a procura de resultados.

Peter Drucker (1966) defende que qualquer gestor tem como prioridade fazer perguntas e através das mesmas criar soluções adaptadas às organizações, através de planos. Além disso, o gestor deve assumir responsabilidades e tentar encontrar as soluções dos problemas, tentando ser proativo e focar no apoio dos seus técnicos.

Ainda sobre a opinião de Peter Drucker (1966), o mesmo foca no potencial de personalidade dos gestores, essencialmente no ponto em que é importante existir um objetivo em comum na organização.

Peter Drucker (1966) explica ser possível “aprender a ser eficaz”, mas “não há personalidades eficazes”, ainda defende que um bom gestor deve seguir oito práticas essenciais:

- Perguntar “O que precisa de ser feito?”
- Saber o que é mais adequado para a organização;
- Criar planos de ação;
- Responsabilizar-se pelas decisões;
- Responsabilizar-se pelas comunicações;
- Concentrar-se nas oportunidades, não nos problemas;
- Orientar reuniões produtivas;
- Pensar e dizer “nós”, em vez de “eu”.

O gestor tem o dever de planejar e colocar em prática as políticas públicas da organização, tendo em consideração as principais necessidades dos cidadãos. Os aspetos que podem ser otimizados, devem ser tidos em consideração na organização, para melhorar os processos.

Há também funções de quesito financeiro, como, por exemplo:

- Controlar o orçamento;
- Divisão de recursos entre os setores;
- Definir as prioridades para uso do orçamento;
- Transparência nas contas públicas.

É importante salientar possíveis aptidões dos gestores públicos, para exercer os processos de um modo profissional (Keinart, 1994).

- Habilidade humana: esta aptidão é baseada na capacidade de liderança e de gestão de equipas, na forma de comunicação, na gestão de conflitos e em qualquer momento que possam existir crises, sendo também a ligação entre os seus funcionários e a organização.
- Habilidade profissional: neste ponto o gestor necessita de deter uma visão estratégica, para conseguir inculcar a criatividade e a inovação na forma como gere. O gestor deve ter conhecimentos de tecnologia administrativa.
- Habilidade pública: A habilidade pública consiste na responsabilidade social do gestor para conhecer noções de ética, democracia e de compromisso com um projeto político nacional, fundado na conceção de cidadania.

O gestor deverá deter capacidades para gerir os recursos humanos e materiais da organização, tendo como propósito conseguir cumprir todos os seus objetivos em prol

do sucesso; é essencial existir um papel motivacional positivo na integração da equipa tendo sempre foco na eficiência e na eficácia em benefício de serviços públicos de qualidade.

Por norma o foco e a visão do gestor concentram-se nas características da qualidade da prestação de serviços, já que há uma relação com os interesses dos cidadãos, deste modo o gestor deve organizar o seu tempo, ou seja, sendo o tempo um recurso limitante, deve existir precaução no uso do mesmo.

Ao longo do seu percurso dentro de uma organização, o gestor, defronta-se com diversos estímulos para encontrar os melhores resultados, dado que as organizações poderão encontrar-se num ambiente de alta competição, ou seja, a forma como o gestor lida com os problemas e a sua preparação ética.

A ética, segundo Arens (1997), citado por Madeira (2003) é definida como um conjunto de princípios e valores morais, é um ponto essencial dentro de uma organização, já que o rigor é constantemente questionado pelos cidadãos.

Um dos maiores problemas, na área da gestão, deve-se com o facto de ser uma cultura baseada na jurisdição, em que existe essencialmente lei e rigor, o gestor tem de ser subjetivo, deter conhecimentos de direito administrativo e ao nível de contratos, enquanto também deve ser possível gerir, através da sua dinâmica de conhecimentos com base no que acha correto, decorrente dos seus estudos e aprendizagens.

Outra adversidade na área da gestão é baseada na limitação que a gestão exerce no gestor, sendo que o mesmo também altera a cultura de uma organização, sendo solucionado quando existe um equilíbrio entre o gestor e a cultura organizacional. É possível encontrar as ferramentas para a eficiência, com ênfase no problema, nas soluções e prosseguir a mudança.

Ainda que a limitação que a gestão exerce no gestor seja considerada adversa, há a probabilidade de analisar a flexibilidade que o gestor tem aquando destas situações, permitindo o uso de ferramentas para a sua evolução.

A capacidade de liderança destaca as trocas sociais e a habilidade de interação com os seus funcionários. Deverá existir formação constante, neste quesito, já que os funcionários observam uma figura autoritária no líder e um exemplo que deve ser seguido (Teixeira, 2019).

A forma como este aspeto é abordado deverá trazer à organização um conjunto de vantagens, dado que é expectável que um líder consiga desenvolver mudanças organizacionais positivas, isto é, evoluções na modernização da administração (Teixeira, 2019).

Um gestor detém responsabilidade para delegar os seus funcionários, sobretudo o técnico de secretariado. É importante ser um modelo, de modo a conseguir levar os objetivos do seu setor aos propósitos comuns de toda a organização.

Segundo Barros (2009), o gestor deve estimular o conhecimento dos seus profissionais, de modo a maximizar a aprendizagem e fazer com que os seus profissionais obtenham juízos de valores através das suas próprias ideias.

Deverá existir uma relação de transparência e cordialidade entre gestores e secretários, visto que partilham os mesmos objetivos. Devido aos grandes desafios e mudanças que as organizações lidam diariamente, é importante formular estratégias de superação de forma conjunta, fundamentado numa compreensão mútua entre gestores e técnicos de secretariado.

### **1.3.2. Do técnico de secretariado**

O técnico de secretariado é uma das profissões contemporâneas mais antigas, já que a sua origem remete à Civilização Antiga, mais concretamente aos escribas (Silva e Silva, 2013).

Apenas surgiram mudanças aquando da Primeira e Segunda Guerra Mundial, dado que as mulheres começaram a exercer funções na área de secretariado, que era inicialmente circunscrita aos homens. Na década de 70 a profissão, finalmente, começa a ser reconhecida como essencial na gestão das organizações públicas e/ou privadas (Silva e Silva, 2013).

O técnico de secretariado, formado essencialmente na área de secretariado, tem um papel redundante e versátil podendo atuar em variados setores tanto económicos, comerciais, ou outra categoria de serviço.

O perfil do técnico de secretariado teve uma evolução significativa desde o século XVII, tendo sido destacado nas mais diversas áreas de atuação. Atualmente tem ganho relevância na gestão estratégica de uma organização privada e/ou organização pública,

passando a exercer funções de gestor, empreendedor e essencialmente assessor dos seus superiores (UNIFAP, 2019).

O conhecimento técnico, envolto num técnico de secretariado, deriva da constante evolução universal, mais concretamente da globalização, que permitiu a expansão do mercado. Esta expansão desenvolveu diversos novos conhecimentos, que influenciaram o protocolo da organização, atualmente, o técnico de secretariado acaba por estar inserido na área de gestão, podendo ter tarefas que o permitem liderar processos decisórios na organização em conjunto com o gestor.

Para Veiga (2010), citado por Piccoli, Moreira e Martins (2015) o técnico de secretariado do tempo contemporâneo, atua em áreas mais estratégicas e técnicas das organizações. Com o evoluir do tempo, o perfil de secretariado teve, também uma evolução, existindo a possibilidade de poder atuar em diversas áreas.

A função que o técnico de secretariado mais executa é assessorar os gestores nas suas funções, isto implica tarefas de atendimento ao público, gestão de informações do gestor e/ou da organização, domínio das ferramentas informáticas, deter conhecimentos de variados idiomas e ainda conhecimentos de Direito ou Economia (Correia, 2019).

Um técnico de secretariado, por norma, está inserido em funções que envolvam planeamento de reuniões, desde a sua preparação até ao registo do que foi tratado na mesma; no mesmo seguimento, deverá manter dados atualizados, registar relatórios, atas ou documentos relevantes; e ainda deverá reportar informação aos vários setores da organização.

Júnior (2009), afirma que o técnico de secretariado deve ampliar as suas práticas:

Tabela 1: Práticas de secretariado. Adaptado de Júnior (2009).

---

• Administrativas	• Assessorar com base em pesquisas e desenvolvimentos de ideias relevantes para o gestor e/ou organização;
• Informação	• Bom uso dos recursos da informação investigada pelo técnico de secretariado;

---

- 
- Comunicação
  - Procurar estudar línguas estrangeiras, aperfeiçoar a comunicação e conteúdos gramaticais.
- 

No que respeita à comunicação, existem algumas concepções, extremamente, relevantes. Presentemente, a comunicação tem diversas vertentes, como, por exemplo a comunicação não verbal que inclui o tom de voz e a expressão corporal, que são fatores predominantes na persuasão (Silva e Silva, 2013).

Existe um conjunto de habilidades e funções, sendo importantes destacar no técnico de secretariado (UNIFAP, 2019):

- Exercer funções de cariz estratégico dentro de uma organização;
- Utilização de raciocínio lógico;
- Aplicação do pensamento crítico;
- Organização e elaboração de trabalhos administrativos na área da gestão;
- Capacidade de entrosar entre diversos setores da organização;
- Capacidade comunicativa e linguística, essencialmente nos processos de negócio;
- Capacidade de liderar;
- Dominar a escrita num contexto técnico;
- Deter conhecimentos estratégicos, fundamentalmente, nos negócios;
- Compreender noções fundamentais de Contabilidade;
- Capacidade de gerir instrumentos tecnológicos;
- Registo e processamento de contas e/ou despesas;
- Obter conceitos básicos de legislação comercial, fiscal e laboral;
- Aprovisionamento de apoio ao gestor podendo atuar como cogestor.

Citando Silva e Silva (2013), a inteligência emocional é uma das características mais procuradas nos técnicos de secretariado, já que as emoções gerem o comportamento e o raciocínio de cada indivíduo.

A inteligência emocional permite compreender comportamentos individuais dos profissionais, essencialmente, a “capacidade de avaliar a autenticidade de expressão

emocional, detetando a sua veracidade, falsidade ou tentativa de manipulação” (Silva e Silva, 2013).

Ainda sobre inteligência emocional, a mesma poderá ser um alicerce para uma possível liderança do técnico de secretariado, aquando de deter funções de cogestor (Silva e Silva, 2013).

No quesito de liderança, onde o técnico de secretariado poderá exercer funções de cogestor, o mesmo deverá deter habilidades de planeamento, isto é usar os recursos da organização como objeto de gestão, podendo ainda exercer liderança de equipas e/ou organização de objetivos.

Visto que o técnico de secretariado poderá ter a possibilidade de gerir, é essencial possuir conhecimentos de resolução de problemas, isto é procurar exercer as funções com autonomia, antecipando qualquer categoria de problemas e ser proativo na sua resolução.

Na vertente de uma organização pública deverá existir constante interação entre os gestores e os técnicos de secretariado, pois poderão existir tarefas de cariz de liderança e/ou atividades que impliquem lidar com um conjunto de pessoas geridas pelo técnico de secretariado.

Deste modo, o técnico de secretariado deverá ser proativo, ou seja, adotar uma abordagem de líder quando a sua função assim o pedir. O principal ponto é antecipar os problemas, de modo a encontrar as devidas soluções e oportunidades relevantes no projeto em que está inserido.

Ainda que, eventualmente, possa existir esta funcionalidade, de modo geral, os técnicos de secretariado são, principalmente, assessores dos seus superiores. São profissionais, mutuamente, dependentes já que estão inseridos nos mesmos projetos, políticas ou atividades.

O técnico de secretariado, nas organizações públicas, pretende focar nos cargos administrativos e no apoio ao gestor. Deverá existir uma grande cooperação fundamentada na qualidade, eficiência, eficácia e produtividade das organizações públicas.

É possível sintetizar que o técnico de secretariado se encontra em cargos administrativos que pretendem dar o apoio necessário ao gestor; existe uma interação

constante entre os profissionais, o que significa é preciso conciliar as competências, atitudes e comportamentos, de modo a evitar alguma espécie de conflito desnecessário ou por falha na comunicação.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA**

### **2.1. Metodologia e abordagem**

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a metodologia é a aplicação de toda a categoria de procedimentos e técnicas, que são “observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar a sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”.

O método científico, segundo Ciberelli (2003), citado por Praça (2015), poderá ser determinado como um conjunto de etapas, executadas pela pessoa que pratica a pesquisa, com intenção de encontrar dados que sustentem o seu estudo, através de critérios científicos.

Findo a abordagem teórica baseada na revisão da literatura, neste capítulo pretende-se expor os procedimentos metodológicos adotados no presente estudo. O propósito é cumprir todos os objetivos previamente definidos, sendo o principal, a compreensão da importância do técnico de secretariado na gestão das organizações públicas, além do papel desempenhado pelo gestor público.

Sucedem ainda objetivos específicos que pretendem auxiliar a pesquisa descritiva, tais como: compreender os principais processos na Gestão Pública, exercidos pelo gestor e pelo técnico de secretariado, tendo em consideração as competências predominantes dos mesmos. Deste modo, será possível entender as percepções do gestor a respeito do profissional de secretariado, bem como do profissional de secretariado a respeito do gestor.

É importante evidenciar que, o técnico de secretariado contemporâneo detém funções de assessoria, como referido anteriormente, sendo a principal função assessorar. Deste modo serão incluídos, nas entrevistas, assessores que detêm funções e competências, alusivas aos técnicos de secretariado, mencionadas no referencial teórico.

Neste trabalho é apresentada uma pesquisa com abordagem qualitativa, que segundo Prodanov e Freitas (2013) é um método que desconsidera métodos e técnicas estatísticas, dado que é uma pesquisa descritiva, considerando que “o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave”.

Na abordagem qualitativa deste estudo, optou-se pelo recurso a entrevistas, o que significa que existirá um contato direto com o objeto em estudo. A atenção será,

essencialmente, no processo que decorrerá, dado que é o ponto crucial para chegar a uma conclusão, tendo a entrevista poder explicativo relevante para o estudo. Pretende-se a recolha de uma amostra que permita atender ao objetivo principal, anteriormente citado.

## 2.2. Recolha de dados e seleção da amostra

Para a realização desta pesquisa, recorri a duas organizações, listadas na tabela 1, onde se indica o local e o número de participantes, devidamente separados por gestor e técnico de secretariado. A escolha incidiu em duas organizações de diferentes concelhos, para ser possível observar duas dinâmicas distintas e foi também tido em consideração o facto de serem duas formas de prestação de serviços para diferentes grupos de cidadãos.

Tabela 2: Organizações públicas e o número de participantes do estudo. (Fonte própria).

Nome da organização	Número de participantes		Local
	Gestores	Técnicos de secretariados/ assessores	
<b>Câmara Municipal de Oliveira do Hospital</b>	2	2	Oliveira do Hospital
<b>ISCAC</b>	2	2	Coimbra

De modo a compreender de forma elucidativa as organizações públicas nomeadas, irá ser feita uma abordagem breve e uma pesquisa descritiva sobre as mesmas.

A Câmara Municipal de Oliveira do Hospital está sediada no centro de Oliveira do Hospital. A atual sede nasceu na época da 2ª cruzada e é constituída por dezasseis freguesias, devidamente, dispersas ao seu redor. A Câmara Municipal de Oliveira do Hospital é o órgão executivo do município, sendo que tem as suas competências estipuladas na Lei 5-A/2002 de 11 janeiro (Câmara Municipal de Oliveira do Hospital, 2021).

O ISCAC começou o seu percurso com Cursos de Contabilidade em meados do ano de 1972 até 1973. O ISCAC pretende a formação cultural, científica e técnica de nível

superior, tendo em foco a preparação para exercício o profissional altamente qualificado. Neste organismo “confluem os vários ramos das ciências empresariais, da gestão ao marketing, da contabilidade à auditoria, do secretariado aos sistemas de informação, da solicitadoria à administração pública” (ISCAC, 2021).

### **2.3. Definição da entrevista**

Dada a revisão literária anteriormente apresentada, o método que poderá patentear resultados com maior precisão e de modo explicativo é o recurso às entrevistas já que segundo Bauer e Gaskell (2000), citado por Júnior e Júnior (2011), o entendimento em profundidade oferecido pela entrevista qualitativa fornece informação contextual valiosa para explicar informações específicas. Ainda na visão de Júnior e Júnior (2011), a entrevista concede polivalência e flexibilidade em diagnósticos.

O estudo foi feito com um total de treze perguntas, sendo três questões básicas destinadas a todos os participantes. Em específico, foram efetuadas cinco questões destinadas aos gestores, bem como cinco questões destinadas aos técnicos de secretariado. Importante salientar o teor anónimo das respostas do estudo.

É fundamental apresentar, de forma breve, o objetivo e a estruturação da entrevista. A entrevista pretende analisar a perceção do gestor público em relação ao técnico de secretariado, bem como a perceção do técnico de secretariado em relação ao gestor público e ainda a ligação das competências entre os profissionais. Através da perceção de cada profissional entrevistado, é possível compreender as determinadas funções, bem como encontrar lacunas que demonstram desafios à evolução da organização.

Dada a elucidação supracitada, as perguntas na primeira fase serão iguais para técnicos de secretariado e para gestores. Começa por questionar-se o nível de experiência individual através da faixa etária, na qual o profissional está inserido. Em seguida cada profissional deverá responder há quanto tempo se encontra ligado à organização. Por fim, cada profissional deverá responder há quanto tempo exerce a função, específica, de técnico de secretariado ou gestor.

Na segunda fase as perguntas são feitas através de entrevistas. O propósito é avaliar o nível de satisfação quanto às competências observáveis ao longo do referencial teórico.

Inicialmente as questões são feitas aos técnicos, a respeito dos gestores. Começando por salientar que um dos pontos essenciais esperado nas funções do gestor é a ética e,

consecutivamente, o rigor sendo qualidades imprescindíveis na gestão de uma organização, fundamentalmente nas normas da organização e no bem comum dos cidadãos.

A ética, segundo Arens (1997), citado por Madeira (2003), é definida como um conjunto de princípios e valores morais. As bases da ética são essencialmente normas culturais e profissionais, regras e ainda valores. Deste modo a pergunta que se coloca aos gestores corresponde ao grau de satisfação, neste quesito, relativamente aos métodos usados pelo gestor.

Segue-se a segunda questão que faz referência à eficácia das soluções criadas pelo gestor. Peter Drucker (1966), defende que qualquer gestor tem como prioridade fazer perguntas e através das mesmas criar soluções adaptadas às organizações, através de planos. Ao longo do trajeto, dentro de uma organização, o gestor depara-se com diversos problemas que podem ser transformados em soluções, sendo assim os técnicos devem analisar o modo com que o gestor tem exercido esta funcionalidade.

Na terceira questão é procurado perceber a forma como o gestor lida com as políticas públicas da organização, dado que é um dos fundamentos para as necessidades dos cidadãos. As “Políticas Públicas são a totalidade de ações, metas e planos que os governos (nacionais, estaduais ou municipais) traçam para alcançar o bem-estar da sociedade e o interesse público” (Sebrae, 2008, p .5).

Ainda se inclui o dever de elaboração, avaliação e coordenação das políticas públicas da organização com foco na otimização dos recursos. Sendo assim, a pergunta colocada aos técnicos é sobre o modo como essa função tem sido exercida.

Keinert (1994), defendia que uma das habilidades humanas que o gestor deve dominar é a capacidade de liderança, posto isto a quarta pergunta faz referência à forma como o gestor lidera e os técnicos devem analisar o grau de capacidade do gestor neste quesito, tendo em consideração que o gestor deve liderar através da ética, responsabilidade e comunicação com os seus profissionais.

A última questão pretende compreender se valores básicos, que devem ser detidos pelos gestores, como a transparência e a cordialidade, são exercidos de forma correta nas relações interpessoais com todos os profissionais inseridos no meio. Os técnicos de secretariado devem analisar a forma como a competência tem sido exercida.

A segunda parte da entrevista pretende analisar a percepção dos gestores, relativamente aos técnicos de secretariado.

Para Veiga (2010), o técnico de secretariado do tempo contemporâneo, atua em áreas mais estratégicas e técnicas das organizações. Dado que a estratégia está inserida nas funcionalidades que o técnico de secretariado deve deter, o gestor deve analisar a utilização destes conhecimentos estratégicos, nos seus técnicos.

A segunda questão pretende analisar, não só a visão que os gestores têm dos técnicos de secretariado, mas também a confiança que neles exercem. É proposta uma situação hipotética que pretende analisar a opinião dos gestores, quanto aos técnicos exercerem a função de gestor. No caso de ter acontecido, os gestores devem analisar o modo como sucedeu.

Segundo Flois (2001, p. 9), a comunicação é um fator primordial nas funções, já que “não há possibilidade de ascender profissionalmente e atingir cargos em uma empresa sem saber se comunicar oralmente.” Deste modo, na terceira questão, o gestor deve avaliar os seus profissionais quanto a esta competência.

Na quarta questão os gestores devem analisar a capacidade que os técnicos de secretariado têm para se entrosar entre os diversos setores da organização. Sendo que entrosar nos setores significa a forma como o técnico de secretariado ambienta na execução de outras funções, incluindo as realizadas sob a batuta de outros dirigentes. Este é um dos pontos cruciais que os técnicos de secretariado devem deter e desenvolver.

Na última questão, os gestores devem analisar qual o nível global de satisfação com os seus técnicos de secretariado. É importante ter em consideração fatores anteriormente citados, bem como a evolução profissional, ao longo do tempo, do técnico de secretariado.

### 3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo, em primeiro lugar, patentear os resultados obtidos através da utilização da entrevista. Numa primeira fase pretende-se construir o perfil dos entrevistados e, posteriormente, compreender a percepção que os gestores têm dos técnicos de secretariado, assim como a percepção que os técnicos de secretariado têm dos gestores, dentro do ambiente profissional.

Tabela 3 – Perfil dos entrevistados. (Fonte própria)

<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Género</b>	<b>Função exercida</b>	<b>Tempo na organização</b>	<b>Tempo na função</b>
<b>GE1</b>	48	F	Gestora	10 anos	10 anos
<b>GE2</b>	52	F	Gestora	22 anos	3 anos
<b>GE3</b>	66	M	Gestor	12 anos	12 anos
<b>GE4</b>	45	M	Gestor	8 anos	8 anos
<b>TSE1</b>	56	F	Técnica de secretariado	32 anos	14 anos
<b>TSE2</b>	58	F	Técnica de secretariado	23 anos	2 anos
<b>TSE3</b>	36	F	Técnica de secretariado	12 anos	12 anos
<b>TSE4</b>	49	F	Técnica de secretariado	11 anos	11 anos

A amostra é constituída por 8 entrevistados, sendo 2 do género masculino e 6 do género feminino, com idades compreendidas essencialmente entre 36 e 66 anos. A nível de gestores há igualmente género feminino, quanto género masculino, quanto aos técnicos de secretariado o género feminino é único.

As mulheres começaram a exercer funções na área de secretariado após a Segunda Guerra Mundial, já que inicialmente era circunscrita aos monges e, posteriormente, aos homens (Silva e Silva, 2013). Através da amostra é possível verificar que, atualmente, a tendência predominante é do género feminino.

Como referido, foram efetuadas cinco questões aos gestores e cinco questões aos técnicos de secretariado. Pretende-se, nesta fase, analisar as respostas de forma especificada.

O entrevistado número 1 e o entrevistado número 2, designados por GE1 e GE2, exercem funções de gestor na mesma organização.

No que refere aos conhecimentos estratégicos dos técnicos de secretariado associados aos gestores, o GE2 defende que faz todo o sentido dispor de conhecimentos estratégicos já que, citando o mesmo, “tem que se acompanhar a evolução da gestão da própria instituição”. Já o GE1, defende que a existência de uma licenciatura de secretariado na instituição dá ferramentas para se poder responder estrategicamente às diversas questões que possam surgir. É possível concluir que a avaliação dos entrevistados reflete o que é expectável num técnico de secretariado, dado que se espera a existência de conhecimentos estratégicos e técnicos para a melhoria da prestação de serviços da instituição.

Na questão que se segue é pretendido analisar as competências de gestão que o técnico de secretariado detém numa situação, que implica exercer funções de gestor. Houve concordância nas respostas do GE1 e do GE2. O GE1 afirma que qualquer pessoa pode exercer funções de gestão, se para além de deter formação associada, também dispuser de uma aptidão natural e pessoal para determinada função, ainda assim não associa características específicas ao gestor, afirmando: “não consigo definir que os gestores têm que deter determinado perfil em termos de formação”. Conclui-se, na visão do GE1, que os técnicos de secretariado da instituição dispõem de competências necessárias para uma possível gestão, em virtude da formação e das aptidões humanas que possuem.

O GE2 manteve-se em harmonia com o GE1. Defende ainda que o técnico pode assumir alguma posição de topo se, eventualmente, tiver competências para tal advindas de uma licenciatura e através de características de liderança *nata*, essencialmente, no que concerne às trocas sociais e à habilidade de interação com todos os profissionais. Posto isto, é possível perceber que, numa situação hipotética, o técnico de secretariado poderia atuar como cogestor, dado que o perfil do técnico de secretariado, atual, tem potencial para exercer funções de gestor, empreendedor e assessor (UNIFAP, 2019).

A terceira questão faz referência às aptidões comunicativas do técnico de secretariado. O GE2 reforça a empatia presente nos técnicos de secretariado existentes na instituição, dizendo que “as pessoas que estão ligadas ao secretariado têm boas características de comunicação” e termina referindo que existe excelente comunicação nos profissionais. O GE1 concorda que existem competências de comunicação nos técnicos de secretariado, ainda que “exista um caminho a percorrer e que podemos, todos os dias, aprender mais e melhor”. Sendo que a comunicação, atualmente, detém diversas vertentes e abordagens de acordo com fatores predominantes nas organizações (Silva e Silva, 2013), as opiniões de GE1 e GE2, respectivamente, são unânimes. É referido, constantemente, que os técnicos de secretariado detêm conhecimentos na vertente de comunicação oral, escrita e não verbal, assim constata-se a existência de gestores que compreendem que os seus técnicos têm as capacidades necessárias, mas também incutem uma evolução diária na aprendizagem, o que evidencia as características de um líder exemplar.

A quarta pergunta fez referência ao entrosamento, dos técnicos de secretariado, entre os diversos setores/departamentos da instituição. O GE2 fez referência ao clima organizacional<sup>7</sup>, mencionando como fundamental deter a competência acima citada, referiu que o curso presente na instituição detém preparação suficiente e terminou elogiando os técnicos de secretariado, citando que “o secretariado é a porta de entrada de uma instituição”.

O GE1 citou a polivalência dos técnicos de secretariado da instituição, defendendo o teor diligente dos profissionais, terminou por referir que os técnicos de secretariado detêm a preparação e as competências fundamentais para o entrosamento de setores/departamento, ainda que com a ajuda do gestor da respetiva função. É possível concluir a flexibilidade existente nos técnicos de secretariado da instituição, dando ênfase ao rigor exigido aos profissionais.

Quanto à satisfação global, novamente em concordância, o GE1 e o GE2 defendem que os técnicos de secretariado detêm características de excelência. O GE1 afirma que “integram uma equipa de colaboradores não docentes que representa o que há de melhor”, já o GE2 defende que “são pessoas que têm elevadas competências”. A

---

<sup>7</sup> “O clima organizacional pode ser entendido como a percepção ou representação que as pessoas têm da sua realidade laboral” (Melo e Hernandez, 2003 pp.11-26)

entrevista termina com elogios às competências da equipa, que concerne os técnicos de secretariado.

Segue-se o entrevistado número 3, designado como TSE1, que tem a função de técnico de secretariado, pertencendo à gestão do entrevistado número 1 e do entrevistado número 2.

Na primeira questão, o TSE1 defende um rigor elevado na prestação de serviços por parte dos gestores. É também referido um esforço conjunto, por parte da equipa dos técnicos de secretariado, para manter os gestores informados e satisfeitos com as funções exercidas. Ou seja, há uma tentativa constante de elevar o rigor, de modo a ir ao encontro às competências exigidas num gestor, essencialmente, de teor público. É possível ainda constatar o profissionalismo e esforço por parte da equipa de técnicos de secretariado.

O gestor deve ter como prioridade a criação de soluções, advindas de eventuais problemas, tal como referido na segunda questão. O TSE1 afirma que, na existência de dúvidas quanto ao serviço, recorre aos seus superiores com o intuito de ser possível melhorar e rentabilizar o seu desempenho. Deste modo, é criada uma solução conjunta com um apoio imprescindível dos gestores. Conclui-se um excelente desempenho da função, no que concerne à liderança dos gestores, face a face com o que a TSE1 afirma: “as coisas têm corrido muitíssimo bem porque há vontade do nosso lado e apoio do lado da direção”.

Na questão seguinte, faz-se referência à forma como os gestores otimizam os recursos, bem como as políticas públicas da instituição. O TSE1 afirma que o gestor do departamento organiza, minuciosamente, as funções dos técnicos de secretariado para ir de encontro aos objetivos. Citando o TSE1, o gestor “canaliza os nossos conhecimentos em função da tarefa que possamos vir a desempenhar.” Isto significa que, é tido em consideração as aptidões pessoais e individuais dos técnicos para a organização do setor. O TSE1 termina por elogiar a forma como os gestores estimulam a motivação dos seus técnicos. Posto isto, é possível compreender o rigor, exercido pelos gestores, na coordenação e organização das políticas públicas da instituição já que o futuro da instituição e o sucesso da mesma advém positivamente destas particularidades.

Na quarta questão faz-se alusão à capacidade de liderança, o TSE1 afirma que os gestores da instituição lideram de forma empática, ou seja, os gestores auxiliam sempre que necessário. É ainda mencionada a disponibilidade, constante, exercida pelos gestores. O entrevistado termina por afirmar que existe funcionamento como uma equipa, isto significa que existe uma união entre todos os profissionais, refletindo a existência de aptidões humanas, por parte dos gestores, que permitem uma liderança de excelência. É captável a verdadeira diferença entre um chefe e um líder, já que a liderança consiste na responsabilidade para delegar os profissionais, tendo em consideração mudanças organizacionais positivas (Teixeira, 2019).

O TSE1 termina, a entrevista, por avaliar positivamente a cordialidade e transparência dos gestores. Ainda menciona o bom funcionamento do setor, que lhe permite possuir motivação diária no local de trabalho, afirmando que: “nunca me senti intimidado porque sou sempre bem recebida”.

Ainda na instituição supracitada existiu uma entrevista com um segundo técnico de secretariado, designado como TSE2, sob batuta do entrevistado 1 e do entrevistado 2.

O TSE2 foi breve e sucinto durante toda a entrevista. Começou por afirmar que os gestores detêm imensas qualidades referentes à ética, ainda citou “muito rigor” no quesito da prestação de serviços.

Quanto à segunda questão, que faz referência às soluções criadas pelo gestor, o TSE2 afirmou que os gestores para além de lidarem bem com as suas limitações, também detêm bastante facilidade na resolução de problemas. No que diz respeito à questão seguinte o TSE2 define “com perfeição” a forma como o gestor faz a elaboração e organização das políticas públicas da instituição.

O TSE2 elogia, na quarta questão, a liderança do gestor acrescentando a facilidade com que os mesmos executam as suas funções. Termina por referir a transparência com que os gestores cumprem as funções.

Findo as entrevistas na instituição, é possível concluir que existe uma harmonia entre os gestores e os técnicos de secretariado, o que significa a pouca prevalência de conflitos e na sua existência está presente um modo cordial de os gerir. Há uma concordância nas competências administradas pelos gestores e nas funções exercidas

pelos técnicos de secretariado, o que refere um rigor de excelência na organização da hierarquia.

Seguem-se as entrevistas à segunda instituição do presente estudo, que acompanha os métodos da anterior. A entrevista detém dois gestores com dois respetivos técnicos de secretariado. O primeiro entrevistado da instituição possui a função de gestor público, tendo a designação de GE3, já o técnico de secretariado correspondente irá ser designado como TSE3.

No que refere aos conhecimentos estratégicos o GE3 concorda, de forma breve e sucinta, que o seu técnico de secretariado contemporâneo atua em áreas estratégicas e técnicas das organizações sustentando todos os conhecimentos relevantes a nível estratégico. É perceptível que o gestor não teve quaisquer dúvidas nas competências do seu técnico de secretariado.

Na segunda questão, que faz referência a uma situação hipotética em que os técnicos de secretariado têm que exercer a função de cogestor, o GE3 referiu prontamente que o seu técnico de secretariado conseguiria exercer a função, citando “de forma organizada e planeada”. A função de cogestor está face a face com a função de gestor, diante da imensa responsabilidade, o modo como o gestor aborda as qualidades do seu técnico de secretariado denota segurança e confiança no método de execução das funções, já que um gestor “dá especial atenção à sua equipa de trabalho já que o foco principal está na obtenção de resultados” (Barros, 2009).

O GE3 no quesito das competências de comunicação, escrita e oral, define de forma sucinta e breve, os seus técnicos de secretariado como “excelentes profissionais”. A comunicação é imprescindível num técnico, dado que lida com diversas funcionalidades que o mantém em contato com inúmeras pessoas, presencialmente ou através de determinada plataforma. A definição de excelente, na entrevista, detém uma conotação forte de constância, posto isto há prevalência de aperfeiçoamento da comunicação e dos conteúdos gramaticais (Júnior, 2009).

A quarta questão faz referência ao entrosamento dos técnicos de secretariado, o GE3 referiu que os seus profissionais são “profissionais muito versáteis que se adaptam a todas as tarefas que lhe são pedidas”. O perfil do técnico de secretariado tem que deter, quase como obrigatoriedade, multifuncionalidade nas funções que executa em quaisquer departamentos que seja colocado. Para Veiga (2010), o perfil do técnico de

secretariado teve uma evolução existindo a possibilidade de poder atuar em diversas áreas de variados setores.

Por fim, o GE3 mostrou-se extremamente satisfeito com as competências dos seus profissionais de secretariado, isto significa que os mesmos preenchem todos os parâmetros pretendidos na organização.

Segue-se a entrevista com o técnico de secretariado, designado como TSE3, pertencente à gestão do entrevistado designado como GE3.

No que concerne à ética e ao rigor existente na instituição pública, o TSE3 mostra-se plenamente satisfeito na gestão da organização, fundamentalmente nas normas da organização e no bem comum dos cidadãos. Dado que a competência citada deve ser primordial na gestão efetuado pelo gestor, denota-se através da resposta à questão que a mesma está inserida nos critérios reivindicados da organização.

A segunda pergunta faz referência à forma como o gestor se depara com diversos problemas, que lhe permitem encontrar estímulos possibilitando o encontro de soluções eficazes. O TSE3 define que o gestor trabalha “de forma organizada e metódica” e ainda refere que “o objetivo foi sempre solucionar de forma eficaz todos os problemas”. Para Peter Drucker (1966), o autor do gestor eficaz, o gestor deve adotar responsabilidades e encontrar as soluções dos problemas proactivamente e com foco no apoio dos seus técnicos. Sendo assim, o gestor enquadra-se naquilo que é definido como um gestor eficaz.

Quanto ao dever de elaboração, avaliação e coordenação das políticas públicas da organização, o TSE3 não tem dúvidas que o gestor tem executado da melhor forma, uma vez que a prioridade do gestor são as pessoas. Dado que os objetivos das organizações públicas passam pela otimização dos recursos, essencialmente, para atender às necessidades dos cidadãos, pode concluir-se que o gestor da instituição atua da forma correta na ótica do seu técnico de secretariado.

A quarta pergunta faz referência à liderança do gestor tendo em consideração fatores externos como: ética, responsabilidade e comunicação. O TSE3 afirma que “a capacidade de liderança é muito elevada, uma vez que a equipa funciona e trabalha muito bem.” Novamente é visível, como constatado na primeira instituição, que se observa uma liderança focada na equipa e na satisfação dos profissionais, criando a

definição verídica do comportamento de um líder que diverge do que é observável num profissional com a designação de chefe. Assim, é possível notar um líder que consegue desenvolver mudanças organizacionais positivas, isto é, evoluções na modernização da administração (Teixeira, 2019).

Por fim, o TSE3 mostra-se imensamente satisfeito com a execução da transparência e cordialidade do gestor. O modo como o gestor lida com a transparência e a franqueza na organização delimita um caminho para a criação de confiança com os seus profissionais, portanto se o gestor consegue transparecer valores como a cordialidade e a transparência, é possível denotar progressos. Por motivos de grandes desafios e mutações nas organizações públicas que sucedem diariamente, é importante formular estratégias de superação de maneira conjunta.

Segue-se a entrevista com o gestor da organização, designado como GE4, que detém sob sua batuta o segundo técnico de secretariado entrevistado, designado como TSE4.

No que refere aos conhecimentos estratégicos no técnico de secretariado, o GE4 não tem quaisquer dúvidas que existe prevalência destas características. De forma sucinta e breve afirma que existe qualidade nos seus técnicos de secretariado. É possível constatar que na presente organização, os gestores priorizam técnicos de secretariado que detêm visão estratégica na execução das funções.

Na segunda questão, que faz referência a uma situação hipotética em que os técnicos de secretariado têm que exercer a função de cogestor, o GE4 não fez quaisquer referências à situação idealizada, porém abordou a forma como iria avaliar o seu técnico de secretariado na função de cogestor, afirma que seria através “do feedback e/ou análise ao desenvolvimento da sua iniciativa”. Ou seja, o gestor de forma implícita demonstra valorizar a diligência dos seus técnicos, no quesito de iniciativa. Posto isto, o técnico de secretariado poderá exercer funções de gestor.

Como referido anteriormente, a comunicação é, provavelmente, uma das competências mais expectáveis no técnico de secretariado contemporâneo, dada a polivalência das funções. Portanto, quanto à comunicação dos seus técnicos de secretariado, o GE4 define-os como “muito bons”. Dado que a comunicação tem diversas vertentes, é possível constatar que o gestor ao avaliar os seus técnicos deste modo, não encontra lacunas em quaisquer perspetivas.

Na quarta questão, onde se faz referência ao entrosamento dos técnicos de secretariado, o GE4 referiu que os seus profissionais “têm bastante capacidade de adaptação e de desenvolvimento de tarefas/funções diversificadas”. Segundo Correia (2019), uma das principais funções do técnico consiste na gestão de informação da organização, o que implica a circulação do gestor entre setores, sendo assim a avaliação do gestor é extremamente positiva, já que a presente organização detém diversos departamentos e setores, que permitem o técnico de secretariado executar as suas funções de forma polivalente.

Por fim, o GE4 demonstra contentamento nos seus técnicos de secretariado, não só nas suas competências, como também na relação com todos os profissionais da organização.

Segue-se a visão do técnico de secretariado, TSE4, relativamente ao gestor anteriormente entrevistado.

No que concerne à ética e ao rigor existentes na organização pública, o TSE4 demonstra satisfação na gestão da organização, fundamentalmente nas normas da organização e no bem comum dos cidadãos. O TSE4 não demonstrou quaisquer dúvidas na satisfação relativamente ao seu gestor, denotando confiança plena no mesmo, citando que “o grau de satisfação relativamente aos métodos usados no âmbito da ética e do rigor, por parte do gestor é elevadíssimo”. Sendo assim, a ética do gestor está face a face com a opinião de Arens (1997), citado por Madeira (2003) que define a ética como um conjunto de princípios e valores morais, é um ponto essencial dentro de uma organização, já que o rigor é constantemente questionado pelos cidadãos.

A segunda questão pretende compreender o modo como o gestor se depara com diversos problemas, que lhe permitem encontrar estímulos possibilitando o encontro de soluções eficazes. O TSE4 afirma que “o gestor tem exercido esta funcionalidade de um modo coerente e organizativo”. O gestor depara-se com variados problemas e a forma como os encara define a sua prestação na organização. Seguindo a linha do problema, o gestor deve encontrar estímulos para criar a solução adequada, ainda que em equipa.

Quanto ao dever de elaboração, avaliação e coordenação das políticas públicas da organização, o TSE4 afirma que a funcionalidade “tem sido desempenhada de forma exemplar, muito embora a dificuldade e complexidade das decisões a tomar”. Ou seja,

o técnico de secretariado referenciou, de forma implícita, que existem dificuldades na tomada de decisão. Peter Drucker (1966) defende que um bom gestor deve seguir oito práticas essenciais, sendo uma delas a responsabilização na tomada de decisão.

A quarta pergunta faz referência à liderança do gestor tendo em consideração fatores externos como: ética, responsabilidade e comunicação. O TSE4 afirma que “a capacidade de liderança do gestor é forte e precisa, apesar das circunstâncias de grande complexidade e de conflito de interesses com que muitas vezes se depara”. Dentro duma organização há a necessidade de consenso na tomada de decisão, porém chegar a acordo pode patentear conflitos entre os profissionais. Keinart (1994) defende que o gestor deve ter habilidade humana, que é baseada na capacidade de liderança e de gestão de equipas, na forma de comunicação, na gestão de conflitos e em qualquer momento que possam existir crises, sendo também a ligação entre os seus funcionários e a organização.

Por fim, quanto à transparência e cordialidade o TSE4 afirma que “esta competência tem sido exercida de uma forma justa e eficaz, tendo em consideração, a personalidade e o carácter de cada um”. O gestor deve estar em constante evolução para construir um perfil de liderança que permita uma boa gestão de equipa, já que os funcionários observam uma figura autoritária no líder e um exemplo que deve ser seguido (Teixeira, 2019).

É explícito nas duas instituições a prevalência de opiniões similares quanto à liderança. O gestor deve ser um líder com enfoque na sua equipa, dado que a mesma é um dos pilares para o sucesso da organização. A boa liderança do gestor transparece na eficiência do trabalho exercido pelos técnicos de secretariado e, posteriormente, na efetividade das tarefas. Importante salientar, que a liderança é um dos pontos primordiais na gestão, no qual o líder deverá levar os objetivos do seu departamento a toda a organização.

Posto isto, todos os técnicos de secretariado entraram em concordância quanto à liderança dos seus, respetivos, gestores. Existe ênfase no trabalho eficiente do gestor, é mencionado constantemente o trabalho em equipa e o modo como o gestor integra todos os profissionais.

Uma das particularidades mencionadas é o constante rigor nos gestores públicos de ambas as organizações. Importante salientar que os gestores públicos, têm o seu

estatuto estipulado, que os define como “pessoas com comprovada idoneidade, mérito profissional, competências e experiência de gestão (Decreto-Lei no 71/2007 de 27 de março do Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2007). Por conseguinte, há a responsabilização de qualquer ato na gestão, reforçando o papel do rigor e da ética na gestão pública.

No geral, os técnicos de secretariado aludem que os gestores detêm facilidade na execução das políticas públicas, ainda assim foi referenciada a dificuldade na tomada de decisão e na complexidade das escolhas. De forma subentendida ficou evidente a existência de conflitos entre profissionais, essencialmente gestores e técnicos de secretariado, que até certo ponto dificulta a tomada de decisões do gestor, tornando a sua função mais complexa.

Ainda que o conflito possa ser visualizado como uma inconveniência, pode permitir uma discussão de ideias favorável à resolução de problemas. Peter Drucker (1966), foca essencialmente no potencial de personalidade dos gestores, reforçando a existência de um ponto em comum na organização, deste modo defende que o gestor deve assumir responsabilidades e tentar encontrar as soluções dos problemas, tentando ser proativo e focar no apoio dos seus técnicos de secretariado.

Ainda sobre a opinião de Peter Drucker (1966), os gestores devem ter em consideração um conjunto de características, que estão face a face com as respostas das entrevistas dos técnicos de secretariado. Começa-se pela responsabilização pela tomada da decisão, concentrando-se nas oportunidades e não nos problemas e no enfoque na equipa. A última característica citada, enfoque na equipa, é referenciada constantemente por gestores e por técnicos de secretariado, denotando relações interpessoais de excelência entre os profissionais.

As relações interpessoais na organização contribuem para um clima organizacional favorável. Ainda foi mencionada não só o auxílio prestado pelos gestores, mas também a forma como motivam e estimulam a evolução dos seus técnicos de secretariado. Segundo Barros (2009), o gestor deve estimular o conhecimento dos seus profissionais, de modo a maximizar a aprendizagem.

Ainda que tenha sido possível constatar um clima organizacional favorável na maioria das entrevistas, foi mencionado o conflito de interesses dentro das organizações públicas. O conflito de interesses influencia diretamente as funções executoras pelo

gestor e, posteriormente, as do técnico de secretariado, já que referenciando o TSE4, a resolução final surge “tendo em conta, sempre, a personalidade e o carácter de cada um”.

## **CONCLUSÕES**

O presente estudo pretendeu analisar a percepção do gestor público em relação ao técnico de secretariado, bem como a percepção do técnico de secretariado em relação ao gestor público.

É possível compreender a existência de contato direto nas funções dos profissionais, gestor e técnico de secretariado, respectivamente. Posto isto, entende-se a imprescindibilidade de concordância nas funções dos profissionais e ainda nas relações interpessoais.

Findo as entrevistas nas organizações mencionadas anteriormente, é possível concluir que existe equilíbrio entre os gestores e os técnicos de secretariado. Foi possível averiguar a pouca prevalência de conflitos e aquando da sua existência, independentemente do teor complexo, o método de resolução consiste no diálogo, cordialidade e transparência.

O gestor deve ser um líder focado na sua equipa e na melhor prestação de serviços. A boa liderança do gestor transparece na eficiência do trabalho exercido pelos técnicos de secretariado e, posteriormente, na efetividade das tarefas. Posto isto, todos os técnicos de secretariado entraram em concordância quanto à competente liderança dos seus, respetivos, gestores.

Um dos pontos constantemente referenciado nas entrevistas consiste no rigor dos gestores públicos das organizações. Importante salientar que os gestores públicos, têm o seu estatuto estipulado, que os define como “pessoas com comprovada idoneidade, mérito profissional, competências e experiência de gestão (Decreto-Lei no 71/2007 de 27 de março do Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2007). Por conseguinte, há a responsabilização de qualquer ato na gestão, reforçando o papel do rigor e da ética na gestão pública.

Ainda que exista concordância na gestão competente dos gestores no quesito da execução das políticas públicas, foi referenciada a dificuldade na tomada de decisão. De forma subentendida ficou evidente a existência de conflitos entre profissionais, essencialmente gestores e técnicos de secretariado. É ainda reforçado o conflito de interesses que, eventualmente, existe nas organizações.

Findo a análise das entrevistas, a principal limitação no presente estudo deve-se ao número da amostra. Apesar da dinâmica diferente entre organizações e profissionais, o número de entrevistados não é suficiente para resultados totalmente fidedignos. Ainda que tenha sido possível chegar a diversas conclusões, não foi possível introduzir de forma mais completa, a gestão de conflitos dentro das organizações e o modo como o gestor controla determinadas situações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albarello, B., C. (2006). O papel do administrador na Gestão Pública. *Revista Administração*, 5(9), 49-71.

Barros, M. C. (2009). *Gestor Público: uma análise das principais competências requeridas nos dias atuais*. (Pós-Graduação em Administração Pública).

Bilhim, J. (2013). Papel dos gestores na mudança cultural da administração cultural do Estado: O caso da meritocracia. *Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica*, 5(2), 205-227. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/5683>

Bomfim, A., R., (2012). Competência profissional: uma revisão bibliográfica. *Revista Organização Sistêmica*. 1(1), 47-63.

Calado, S., (2019, novembro 11). “O gestor eficaz”, de Peter F. Drucker. *SAPO*. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2019/11/11/o-gestor-eficaz-de-peter-f-drucker/>

CareerBuilder, (2021). *Essential skills for success at every level as a secretary*. Acedido a 10 de março 2021, disponível em: [www.careerbuilder.com/advice/essential-skills-for-success-at-every-level-as-a-secretary](http://www.careerbuilder.com/advice/essential-skills-for-success-at-every-level-as-a-secretary)

Carneiro, R. & Menicucci, G. M. T. (2013). Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. In Fundação Oswaldo Cruz. *A saúde no Brasil em 2030 - prospeção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde* [online]. Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, Rio de Janeiro, 1º volume (135-194). ISBN 978-85-8110-015-9.

Carvalho G. T. M. (2006). *A Nova Gestão Pública, as reformas no sector da saúde e os profissionais de enfermagem com funções de gestão em Portugal* (Dissertação de doutoramento em Ciências Sociais). Universidade de Aveiro.

Cepeda, F. J.T. (1986). *O pensamento económico de Lord Keynes: 50 anos da teoria geral-1936/1986*. Bragança: Instituto Politécnico.

Correia, C., (2019, fevereiro 8). O perfil da secretária do século XXI. *Executiva*. Disponível em: [executiva.pt/perfil-da-secretaria-do-sec-xxi/](http://executiva.pt/perfil-da-secretaria-do-sec-xxi/)

Coimbra Business School (2021). Síntese histórica. Acedido a 7 de julho 2021, disponível em: [www.iscac.pt](http://www.iscac.pt)

Decreto-Lei n.º 71/2007 de 27 de março. *Diário da República n.º 61/2007 - Série I*. Lisboa: Ministério Público.

Dicionário Básico Ilustrado da Língua Portuguesa, (2021). Porto Editora.

Drucker, F. P. (1966). *O gestor eficaz*. Atual Editora.

DIY Committee Guide, (2021). *What is the Role of the Secretary?* Acedido a 10 de março 2021, disponível em: [www.diycommitteeguide.org/resource/what-role-secretary](http://www.diycommitteeguide.org/resource/what-role-secretary)

Faculdade Uyleya, (2021). Qual o papel do gestor da administração pública. Disponível em: [blog.unyleya.edu.br/inicie-sua-carreira/o-papel-do-gestor-na-administracao-publica/](http://blog.unyleya.edu.br/inicie-sua-carreira/o-papel-do-gestor-na-administracao-publica/)

Farnham D. e Horton S. (1996). *Managing people in the public services*. Palgrave; 1996th edition

Fleury, L., T., M., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista da Administração Contemporânea*. 5. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>

Flois, L. A. C. (2001). A importância da comunicação para secretários executivos. *Revista Expectativa*. 1(1), 9-12. Disponível em: [e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/499/413](http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/499/413)

Herbert, A. S.; Victot A. T. e Donakd W. S. (1991). *Public Administration*. New Jersey: Transaction publishers.

Hernandez E. A. J. e Melo M. F. (2003). O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado. 3(1), 11-26. ISSN: 1984-6657

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Spring*. 69(1)., 3-19. Disponível em: [newdoc.nccu.edu.tw/teasyllabus/110041265941/Hood%20NPM%201991.pdf](http://newdoc.nccu.edu.tw/teasyllabus/110041265941/Hood%20NPM%201991.pdf)

Júnior B. F. A. e Júnior F. N. (2011). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Evidências*, 7(7), 237-25. Disponível em: [met2entrevista.webnode.pt/files/200000032-64776656e5/200-752-1-PB.pdf](http://met2entrevista.webnode.pt/files/200000032-64776656e5/200-752-1-PB.pdf)

Madeira J. P. (2003). Ética e Deontologia – Uma visão aplicada a profissionais de gestão e contabilidade. *Jornal do técnico de contas da empresa*, 453, 211-219. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.11/963>

Madureira, C., & Rodrigues M., (2006). A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento organizacional e gestão*, 12(2), 153-171. Disponível em: [www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/AP\\_sec-XXI\\_INA-2006.pdf](http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/AP_sec-XXI_INA-2006.pdf)

Município de Oliveira do Hospital (2021). *História*. Disponível em: [www.cm-oliveiradohospital.pt/index.php/municipio/historia](http://www.cm-oliveiradohospital.pt/index.php/municipio/historia)

Oliveira Rocha, J. A. (1991). *Princípios de gestão pública*. Lisboa: Editorial Presença.

Oliveira Rocha, J. A. (2001). *Gestão de recursos humanos na gestão pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Oliveira Rocha, J. A. (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: Instituto Nacional da Administração.

Oliveira Rocha, J. A. (2011). *Gestão pública: teorias, modelos e prática*. Lisboa: Escolar Editora.

Piccoli, G. L.; Moreira K. D. & Martins, C. D. (2015). O profissional de secretariado e a gestão documental: processo de implantação de arquivo digital em uma organização do setor privado. In Livro de Atas. CISA, Porto, 1º volume (166-179). Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/16282>.

Pires, T. M. (2008). A nova gestão pública na administração iscal: contribuinte, cliente ou cidadão (Dissertação de Mestrado em Gestão Pública).

Porto, V., L., e Delgado, M., G., (2019). Introdução ao Welfare State: construção, pilares estruturais e sentido civilizatório. *Revista da Faculdade Mineira de Direito*, 22(43), 1-28. Disponível em: [periodicos.pucminas.br/index.php/Direito/article/view/20212](http://periodicos.pucminas.br/index.php/Direito/article/view/20212)

Prodanov C., C. & Freitas C. E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*.

Silva, C. G. & Silva G. S. (2013). A evolução do profissional do secretariado executivo e a inteligência emocional. Consultado a 20 de junho, disponível em: [cesarmangolin.files.wordpress.com/2010/02/taylor-principios-de-administracao-cientifica.pdf](https://cesarmangolin.files.wordpress.com/2010/02/taylor-principios-de-administracao-cientifica.pdf)

Silva, G., P., V. (2011). O salário na obra de Frederick Winslow Taylor. *Economia e Sociedade*, 2(42), 397-415. Disponível em: [www.scielo.br/j/ecos/a/TmLTgbPM5fFCgSMtCyysCsR/abstract/?lang=pt](http://www.scielo.br/j/ecos/a/TmLTgbPM5fFCgSMtCyysCsR/abstract/?lang=pt)

Sobrae (2008). Políticas Públicas conceitos e práticas. *Políticas Públicas*. 7(1), 1-48  
Disponível em: [www.mp.ce.gov.br/nespeciais/promulher/manuais/MANUAL%20DE%20POLITICAS%20PÚBLICAS.pdf](http://www.mp.ce.gov.br/nespeciais/promulher/manuais/MANUAL%20DE%20POLITICAS%20PÚBLICAS.pdf)

Taylor, W. F. (1995). *Princípios da Administração Científica*. Consultado a 10 de maio, disponível em: <https://cesarmangolin.files.wordpress.com/2010/02/taylor-principios-de-administracao-cientifica.pdf>

Teixeira, M. M. L. (2019). Modelo de perfil de gestor público: um estudo de caso na UFMG (Dissertação de Mestrado em Administração).

The Human Factor Consulting Group, (2014). The Public Manager. Obtida a 10 de março 2021, disponível em: [www.thehumanfactorpr.com/the-public-manager.html](http://www.thehumanfactorpr.com/the-public-manager.html)

Travassos, C. D. V. (2019). *A importância das soft skills nas competências profissionais* (Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial).

Thiel V. S. e Leeuw L. F. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance & Management Review*. 25(3), 267-281. Disponível em: [www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/bsk074.pdf](http://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/bsk074.pdf)

UNIFAP (2019). Perfil do profissional de secretariado. Acedido a 10 de março 2021, disponível em: [www2.unifap.br/secretariado/perfil-do-profissional-de-secretariado](http://www2.unifap.br/secretariado/perfil-do-profissional-de-secretariado)

Vaz, L. (2013). Competências do Gestor Público. Acedido a 10 de março 2021.  
Disponível em: <https://administradores.com.br/producao-academica/competencias-do-gestor-publico>

## **ANEXOS**

# **ENTREVISTA**

## **Fase 1- Perguntas para todos os entrevistados**

Pergunta 1

Idade:

Pergunta 2

Em termos profissionais, há quanto tempo está ligado a esta organização?

R:

Pergunta 3

Sendo gestor ou técnico de secretariado, há quantos anos se encontra inserido nessa função?

R:

## **Fase 2**

Perguntas para técnicos de secretariado sobre os gestores:

- A ética e o rigor são qualidades imprescindíveis na gestão de uma organização, fundamentalmente nas normas da organização e no bem comum dos cidadãos. Qual o grau de satisfação, neste quesito, relativamente aos métodos usados pelo gestor?
- Qualquer gestor tem como prioridade fazer perguntas e através das mesmas criar soluções adaptadas às organizações, recorrendo a planos. Ao longo do trajeto, dentro de uma organização, o gestor depara-se com diversos problemas que lhe permitem encontrar estímulos que possibilitam o encontro de soluções eficazes. Qual o modo com que o gestor tem exercido esta funcionalidade?
- Dado que o gestor tem o dever de elaboração, avaliação e coordenação das políticas públicas da organização, otimizando os recursos, para ir de encontro com as necessidades dos cidadãos, como é que considera que essa função tem sido desempenhada?
- Uma das habilidades humanas que o gestor deve dominar é a capacidade de liderança. Posto isto como define o grau de capacidade de liderança que

apresenta o gestor, tendo em consideração que este deve liderar através da ética, responsabilidade e comunicação com os seus profissionais.

- O gestor deve apresentar transparência e cordialidade nas relações interpessoais com todos os seus profissionais. Como considera que esta competência tem sido exercida?

Perguntas para gestores sobre os técnicos de secretariado:

- O técnico de secretariado contemporâneo atua em áreas mais estratégicas e técnicas das organizações. Concorde que o técnico de secretariado detenha conhecimentos estratégicos?
- Numa situação hipotética em que os técnicos de secretariado têm que exercer a função de cogestor, qual acha que seria a melhor forma de avaliar essa *performance*? No caso dessa situação ter acontecido, como é que foi realizada?
- A comunicação, escrita e oral, devem ser competências primordiais nos técnicos de secretariado. Como avalia os seus profissionais quanto a esta competência?
- Qual a capacidade que os técnicos de secretariado têm para se entrosar entre os diversos setores da organização? Sendo que entrosar nos setores significa a forma como o técnico de secretariado ambienta na execução de outras funções, incluindo as realizadas sob a batuta de outros dirigentes.
- De modo geral, qual o nível global de satisfação com os seus técnicos de secretariado?