

EM BUSCA DO ESPAÇO DO PROFISSIONAL SECRETÁRIO EXECUTIVO: UM ENSAIO DESCRITIVO DO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES

Fabiana Regina Veloso Bíscoli¹

RESUMO: Este artigo apresenta-se na forma de ensaio por estar propondo a fundamentação de parte de uma pesquisa maior que vem sendo desenvolvida no Grupo de Pesquisa em Secretariado Executivo, cujo objetivo é observar o espaço que o secretário executivo ocupa e o espaço que pode ainda ocupar nas universidades, uma vez que este tipo de organização vem se destacando na região Oeste do Paraná nos últimos dez anos. O objetivo deste ensaio é, portanto, caracterizar as universidades apontando as possibilidades de atuação do secretário executivo nestas organizações, demonstrando ainda que alguns cargos, para o bom desenvolvimento organizacional não só poderiam, mas deveriam necessariamente contemplar o profissional secretário executivo.

PALAVRAS-CHAVE: secretariado, universidade, profissão

ABSTRACT: This article comes in the rehearsal form for being proposing the analysis of part of a larger research than it comes being developed in the Group of Research in Executive Secretariat, whose objective is to observe the space that the executive secretary occupies and the space that can still occupy in the universities, once this organization type comes if highlighting at the area West of Paraná in the last ten years. The objective of this rehearsal is, therefore, to characterize the universities aiming the possibilities of the executive secretary's performance in these organizations, demonstrating although some positions, for the good organizational development not only they coulded not, but they should necessarily contemplate the professional executive secretary.

KEY WORD: Secretariat, University, Profession.

¹ Mestre em Administração pela UEL/PR, docente do curso de Secretariado Executivo Bilingüe da UNIOESTE/Campus de Toledo. Membro do Grupo de Pesquisa em Secretariado Executivo. E-mail: biscoli@uol.com.br

1 INTRODUÇÃO

A universidade, na classificação de Mintzberg e Quinn (2001), é uma organização do tipo profissional, apresentando algumas características contextuais que podem favorecer o espaço de atuação profissional para o Secretário Executivo. As universidades apresentam uma estrutura de decisões colegiadas, e uma organização de cargos executivos que são atribuídos aos docentes (profissionais *expertise* das universidades). São estes profissionais que atuam nos cargos executivos, embora permaneçam como docentes, ou seja, desenvolvendo as atividades de ensino, pesquisa e extensão, o que os leva a não atuar totalmente voltados para a administração. Esta caracterização também é observada por Morgan (1996), que complementa a idéia apontando como característica cultural dos professores universitários a aversão à burocracia, uma vez que os mesmos gostam da liberdade de decisão que têm na sala de aula, da autonomia para atuar na sua atividade fim.

O que se quer dizer com isto é que os cargos de assessoria e secretaria neste tipo de organização são, normalmente, assumidos por profissionais fixos, ou seja, por técnicos administrativos. E é neste espaço que o secretário executivo pode estar inserido na sua real função, atuando como assessor, mediador, articulador.

Outra característica das universidades, em maior escala as públicas, é que os cargos executivos apresentam uma rotatividade muito grande, pois no setor público a transição de cargos se dá a cada quatro anos para os cargos maiores e, a cada dois anos para os cargos menores, como coordenações de curso.

Isso mais uma vez contribui para que o profissional secretário executivo se destaque, pois se freqüentemente há substituição dos executivos, os assessores passam a exercer um papel fundamental, se tornando indispensáveis à estrutura organizacional, na medida em que desenvolvem habilidades e conhecimentos sobre a organização, nem sempre possíveis ao executivo em tão pouco tempo.

Com esta perspectiva pretende-se desenvolver uma caracterização da universidade em todos os seus aspectos para que se tenha comprovação destes pressupostos e, posteriormente, tenha-se subsídios suficientes para uma pesquisa de campo que comprove a idéia de que este espaço deve ser buscado e ocupado

pelo profissional secretário executivo, se é que já não há esta iniciativa por parte dos executivos e dos próprios secretários executivos.

2 O SECRETÁRIO EXECUTIVO

Novas tendências emergem no cenário organizacional, exigindo uma postura gerencial condizente com as inovações em termos de tecnologias, estratégias e comportamento humano. Da mesma forma exige-se dos cargos de assessoria executiva, *staffs* de suporte, entre outras nomenclaturas relacionadas às atividades do Secretário Executivo, uma postura mais voltada à gerência, o que também é aspirado pelos profissionais da área.

As novas exigências do perfil profissional são vistas cada vez mais nas grades curriculares que alteram-se afim de transformar os cursos superiores em formadores de profissionais que, além do cumprimento das rotinas secretariais como organização de eventos, arquivística e etiqueta profissional, sejam capazes de compreender a organização e suas atitudes.

O Secretário Executivo tem ocupando um espaço mais evidente na estrutura organizacional e surge, portanto, como um elemento chave da organização. Importa ressaltar que, a partir da visão empresarial, este profissional está instrumentalizado a assessorar a gestão de empresas com a análise organizacional, podendo proporcionar o suporte necessário para produzir as mudanças exigidas pelo ambiente às organizações, seja no que tange às estratégias organizacionais, equipes de trabalho, cultura organizacional, gestão de empresas ou mesmo no que diz respeito às práticas de assessoria e promoção de eventos organizacionais, reorganização interna (*layout*, equipes de trabalho, arquivos, atendimento, etc.) ou ainda o suporte às relações externas com a comunicação evidenciada em negociações tanto nacionais quanto internacionais.

A atividade secretarial é encarada hoje com uma visão abrangente do comportamento organizacional no seu ambiente interno e externo. Internamente rotinas se alteram, envolvendo os membros da organização numa situação nova, a partir de novas relações de trabalho, que podem se alternar entre temporárias e definitivas. Com isso mudam costumes, normas de relacionamentos, procedimentos

de trabalho, mecanismos de coordenação, hierarquias, relações entre setores e entre empresas, e até mesmo valores, chegando a modificar a cultura da empresa. Externamente, a empresa pode se envolver em mudanças no seu ambiente de atuação, no foco estratégico, levando-a a buscar novos clientes, produtos ou serviços, e relações empresariais. (BISCOLI e CIELO, 2004).

Neste ambiente de mudanças, ressalta-se o profissional secretário executivo, no papel de assessor gerencial, cujas habilidades vão desde a gestão de rotinas administrativas até a leitura e gerenciamento das relações organizacionais, através da qual o profissional desenvolve a característica de mediador de relacionamentos, seja no contexto interno da empresa ou no contexto externo com clientes, fornecedores, parceiros, órgãos reguladores, etc. Isso faz parte da Gestão Secretarial: assessorar a empresa e seus dirigentes a administrar a mudança e a rotina da mesma.

3 A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO PROFISSIONAL

As universidades segundo Drucker (1987), fazem parte de um tipo de organização que se assemelha muito a algumas instituições de serviço e, por isso, mantém algumas semelhanças com relação às demais organizações, principalmente no que diz respeito à administração, o que as leva a se comportar de maneira também semelhante.

Motta (1990) acredita que há fatores que interferem no comportamento das organizações inseridas num ambiente competitivo e que precisam promover seu crescimento e desenvolvimento organizacional. Mais uma vez observa-se a necessidade de competência administrativa, tanto nas universidades públicas quanto particulares, já que as mesmas também operam num ambiente competitivo devendo ainda apresentar resultados condizentes com as expectativas sociais.

Chauí (1999) descreve a universidade como um reflexo da Reforma do Estado, que visava, através de várias reformas do ensino, adequar a universidade brasileira ao mercado, lembrando que originalmente as universidades eram instituições sociais, com um papel importante na sociedade.

Ora, desde seu surgimento (no século XIII europeu), a universidade sempre foi uma *instituição social*, isto é, uma *ação social* fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela (CHAUÍ, 1999, p. 217).

No entanto, a mesma autora relata que as universidades passaram com o tempo a serem tratadas como organizações administradas, passando a se preocupar muito com o cumprimento das normas burocráticas e perdendo a sua autonomia enquanto instituição social.

(...) a idéia de autonomia (...) buscava não só garantir que a universidade pública fosse regida por suas próprias normas, democraticamente instituídas por seus órgãos representativos, mas visava ainda, assegurar critérios acadêmicos para a vida acadêmica e independência para definir a relação com a sociedade e com o Estado. (...) Ao ser, porém, transformada numa organização administrada, a universidade pública perde a idéia e a prática da autonomia, pois esta, agora, se reduz à gestão de receitas e despesas, de acordo com o contrato de gestão pelo qual o Estado estabelece metas e indicadores de desempenho, que determinam a renovação ou não do novo contrato (CHAUÍ, 1999, p. 216).

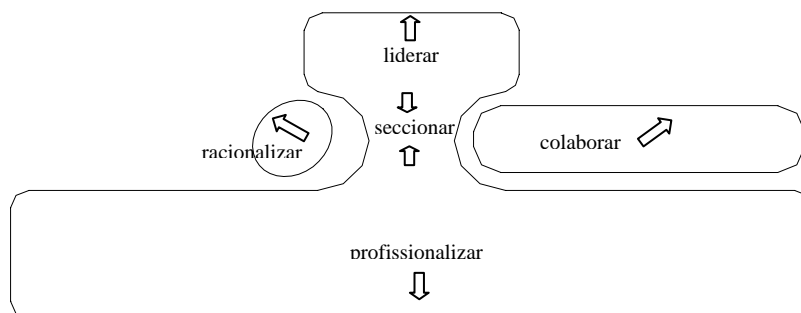
A esse respeito cabe destacar que a administração das universidades é fundamental para o seu correto desenvolvimento enquanto empresa, e as afirmações da autora sobre a necessidade de maior ênfase nas atividades fins da universidade mais uma vez demonstra a importância dos cargos de *staff*, pois os professores que dirigem as universidades são profissionais que precisam dedicar-se aos objetivos pedagógicos enquanto os secretários executivos ocupam-se das responsabilidades burocráticas.

Observa-se que todos os autores mencionados acima destacam algumas características da universidade como fundamentais para explicar o seu comportamento, como sua estrutura, sua finalidade, o tipo de pressão externa, o envolvimento político, a autonomia profissional interna, a burocracia principalmente do serviço público, e as expectativas da comunidade.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 271) também realça muitas dessas características quando retrata as universidades como organizações profissionais, e, nesse sentido esse autor complementa as possibilidades de análise já mencionadas até aqui. Ao classificar as universidades como organizações profissionais, o autor se

refere a organizações que se valem de especialistas para realizar o trabalho, nesse caso, os professores.

FIGURA 1 – ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO PROFISSIONAL



Fonte: MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 153.

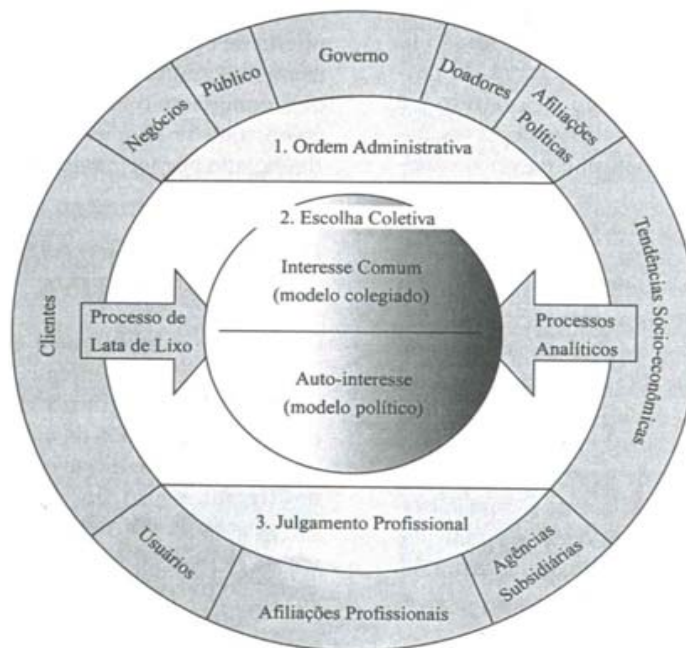
Conforme observa-se na figura, na estrutura desse tipo de organização, o poder de decisões operacionais e estratégicas “flui hierarquia abaixo”, uma vez que os trabalhadores atuam de forma independente, o que leva a unidades de tamanho grande assim como *staffs* de suporte também grandes para oferecer apoio a essas unidades, demonstrando aqui o espaço a ser buscado pelo secretário executivo.

A figura 1 representa uma forma burocrática de funcionamento no que diz respeito à padronização de habilidades dos profissionais e não dos processos de trabalho. Assim, no ápice da figura, está a “atração para a liderança” que é pequena, com pequena “atração para seccionar” (divisionar decisões ou departamentalizar) e muita “atração para profissionalizar” (neste caso muito espaço para a atividade fim da universidade, os professores atuando no ensino), como mostra a base da figura.

O principal mecanismo de coordenação desse tipo de organização, que inclui as universidades, é a padronização de habilidades profissionais tornando a essência profissional a parte-chave da organização.

Outra característica marcante nas organizações profissionais é a descentralização horizontal, ou seja, os profissionais (professores) atuam com muita liberdade de ação, o que pode-se observar mais detalhadamente na figura abaixo.

FIGURA 2 – TOMADA DE DECISÃO NA ORGANIZAÇÃO PROFISSIONAL



Fonte: MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 278.

As universidades, como é possível observar nas várias caracterizações, têm certas particularidades estruturais e por isso também têm as suas decisões e o comportamento de seus membros influenciados pela estrutura. A esse respeito, Mintzberg e Quinn (2001), destaca três níveis de tomada de decisão na organização profissional (Figura 2), que são as decisões tomadas pelo julgamento profissional (baseadas nas necessidades dos usuários, das afiliações profissionais e agências subsidiárias), as decisões tomadas por ordem administrativa (influenciadas pelo governo, pelas afiliações políticas, necessidades do ramo de negócios, pelo público alvo e pelo investimento de doadores) e as decisões tomadas por escolha coletiva (com forte influência dos clientes e das necessidades sócio-econômicas que funcionam como moderadores dos interesses coletivos e individuais).

Mintzberg e Quinn (2001) acredita que a característica mais evidente nas organizações profissionais é a padronização das decisões e estratégias que se constituem ao longo do tempo. Essa padronização se dá em decorrência dos vários níveis de decisão citados acima. Individualmente, os profissionais influenciam, chegando a controlar a elaboração da missão básica da organização.

Esse elemento também pode ser considerado favorável ao aperfeiçoamento profissional e à especialização do secretário executivo que permanece na estrutura organizacional como funcionário no nível técnico administrativo, enquanto que os dirigentes dos cargos executivos (docentes na sua maioria) mudam a cada gestão, necessitando de apoio e assessoria profissional.

Outras áreas importantes da estratégia são controladas pelas outras esferas, coletiva e administrativa, entre elas incluem os *inputs* ao sistema (escolha de profissionais, determinação de clientes, levantamento de fundos externos), os meios para desempenhar a missão (a construção de prédios e instalações, a compra de pesquisa, de equipamentos), a estrutura e as formas de governança (*design* do sistema, hierarquias) e os vários meios de apoio à missão. Apesar da abordagem desse autor voltar-se à formação de estratégias, pode-se observar no comportamento dos membros desse tipo organização, a influência que determinados grupos exercem sobre a universidade, sobre as decisões que serão tomadas.

3.1 DIFERENÇA ENTRE AS CATEGORIAS PROFESSOR E TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

A figura 2 mostra que muitas das decisões estratégicas se dão nos três níveis. Individualmente, por exemplo, os profissionais de uma universidade (os docentes) decidem ou detêm certo controle sobre o que é ensinado e como ensinar, assim como o que é pesquisado e como pesquisar. Assim, a estratégia geral da universidade deve ser vista como o complexo do ensino individual e as posturas de todo seu pessoal. Mas essas decisões estão sob controle individual, em decorrência da especialização profissional que assegura e respalda tais decisões, que normalmente são aceitas no meio profissional. Portanto, o termo julgamento profissional é usado por Mintzberg e Quinn (2001) como uma forma de escolha

baseada em julgamentos informados e, “enormemente”, influenciados por treinamento ou especialização profissional e afiliação.

Já as decisões de ordem administrativa correspondem a uma certa burocracia convencional, através da supervisão direta e da designação de padrões internos (regras, descrições de cargo, políticas). Muitos serviços de suporte também tornam-se de responsabilidade administrativa por serem impostos de cima para baixo, como assessorias, secretarias, etc. E, ainda como atribuição administrativa, poderá estar a determinação dos procedimentos pelos quais o processo coletivo funciona, quais comissões existem, quem é nomeado para elas, etc. Além disso, em tempos de crise, os administradores poderão adquirir poderes mais extensos à medida em que os profissionais se tornarem mais inclinados a transferir à liderança a solução das questões .

As decisões de escolha coletiva são tomadas através de processos interativos que combinam profissionais com administradores de uma série de níveis e unidades. Podem fazer parte desse nível as decisões que dizem respeito aos serviços de suporte mais críticos como biblioteca ou computadores nas universidades.

Baldrige *apud* Sachuk (1991) acredita que as universidades se caracterizam pelo alto grau de profissionalismo dos funcionários e professores que contrapõem a burocracia e alto grau de vulnerabilidade ao ambiente, o que poderá se refletir no comportamento organizacional, tanto como na gestão organizacional como no relacionamento de seus membros, interferindo nas normas, costumes, valores que representam a base da cultura de uma organização. Esse autor ressalta ainda que a estrutura social da organização acadêmica é fragmentada em grupo de interesses distintos, tornando o conflito algo normal.

Pode-se dizer, portanto, que o conflito entre categorias de servidores técnico-administrativos e docentes decorre da diferença de interesses, e das diferenças de atuação dentro da organização. Os funcionários estão subordinados a uma hierarquia mais evidente, seguindo normas e procedimentos burocráticos, enquanto que os docentes estão no nível de perícia profissional, com maior liberdade de ação individual. Considerando-se também a diferença de interesses entre as categorias, uns com plano de carreira definido, assumindo cargos técnicos em determinados momentos, e outros com interesses voltados ao crescimento

intelectual, formação acadêmica, aquisição de *status* individual como docentes e pesquisadores (TRIGUEIRO, 1999).

Handy (1994) também menciona que, nas organizações profissionais as partes burocráticas e administrativas, ficam culturalmente subordinadas às partes profissionais. Essa divisão surge da necessidade que os profissionais têm de que outras pessoas façam a parte burocrática do trabalho. Isso poderia explicar o rompimento entre categorias técnico-administrativos e docentes nas universidades.

Nesta abordagem surge novamente o secretário executivo com a característica de intermediador e articulador, pois o mesmo pode atuar num espaço privilegiado de *staff*, auxiliando a gestão (coordenada por um docente), analisando a organização e as relações internas, mantendo-se na hierarquia como um assessor dos docentes, mas sem perder o seu papel de funcionário técnico-administrativo, pois deve conhecer ao mesmo tempo a realidade organizacional (a estrutura aqui demonstrada), assim como as diferenças culturais dos membros da universidade.

Cabe, portanto, a esse profissional intermediar conflitos de natureza relacional e administrativa, comuns neste tipo de organização como bem descrevem os autores.

3.2 O COMPROMETIMENTO COLETIVO NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

O comprometimento coletivo, como se sabe, é fundamental para o desempenho organizacional. Como observou-se nas universidades este comprometimento pode ser prejudicado em virtude das diferenças apontadas anteriormente.

A respeito do comprometimento e da integração entre as unidades organizacionais, Morgan (1996) descreve as razões porque surgem os conflitos nas organizações vistas como sistemas políticos, como é o caso das universidades.

(...) as tensões desintegradoras que brotam dos diversos conjuntos de interesses sobre os quais a organização se estrutura. Por causa dessas tensões, a viabilidade de um alto grau de integração e compromisso com a sobrevivência do todo é altamente problemática, em função do grau de dependência recíproca entre as pessoas e unidades que formam a organização. Muitas organizações têm características menos rígidas, em

que partes semi-autônomas lutam para manter o grau de independência, embora trabalhem sob a égide e a estrutura oferecida pela organização. Universidades, com os seus vários departamentos ligados todos eles por objetivos gerais relacionados com educação e pesquisa, são bons exemplos (MORGAN, 1996, p. 201).

Assim, pode-se afirmar que a estrutura das organizações universitárias, pela sua complexidade e pelo seu caráter profissional, influenciam no grau de comprometimento e de integração dos seus membros, características que são incorporadas na cultura organizacional.

Sachuk (1991) destaca como característica das universidades o formalismo que irá interferir no comportamento dos indivíduos e no seu comprometimento com a organização. Segundo essa autora, o formalismo decorre do dualismo existente nas universidades e apresenta duas características principais:

- a) a heterogeneidade, que seria o dualismo entre o novo e o velho, o bom e o ruim, que se confirma numa mistura de atitudes, práticas e situações; no caso de universidades, essa autora exemplifica a utilização de métodos de ensino, equipamentos e materiais didáticos ultrapassados para formar profissionais dirigidos a um mercado de trabalho cuja expectativa é igualar-se aos mercados avançados em termos de qualidade tecnológica;
- b) a superposição que consiste no exercício cumulativo de funções diferentes por uma mesma unidade social e a forma mais comum de superposição é o nepotismo. Nas universidades, as trocas de gestão são freqüentes e a cada mudança, grupos de interesse são instalados na universidade e a lealdade passa a ser mais importante do que a competência profissional. Daí decorrem também o jeitinho brasileiro, o nepotismo, o populismo, a troca de favores já mencionados como características da cultura brasileira.

Também Mintzberg (1995) apresenta algumas características da cultura organizacional das universidades, confrontando os profissionais e os administradores, que exercem as funções administrativas:

Ironicamente, o profissional torna-se dependente do administrador eficaz. O profissional enfrenta um dilema fundamental. Frequentemente, ele abomina a administração, desejando ser deixado só a fim de exercer sua profissão. (...) Seja o caso do professor universitário voltado para a pesquisa. Com o fim de conseguir o máximo de apoio para a pesquisa em seu departamento, ele deveria se envolver em comissões onde são decididas questões tais como direcionamento para o ensino *versus* para a pesquisa. (...) O que adianta gastar horas e horas defendendo aquilo que não se tem tempo para fazer? Assim o professor é tentado a deixar a administração para o administrador tempo

integral, para aqueles que têm mostrado falta de interesse pela pesquisa em virtude de terem procurado o ofício administrativo. (...) O poder nestas estruturas flui para aqueles profissionais que cuidam do devotado esforço de administrar em lugar do trabalho profissional, especialmente para aqueles que o executam bem. Isso, porém, deve ser estressante, pois não é um poder *laissez faire*. O administrador profissional conserva seu poder somente até quando os profissionais o percebem como servindo eficazmente a seus interesses (Mintzberg, 1995, p. 198).

A partir do exposto percebe-se que os executivos das universidades, sobrecarregam-se com funções duplas, embora, em nenhum momento tenha-se a pretensão de julgar a eficiência e competência profissional dos administradores. Observa-se, entretanto, mais uma evidência da necessidade do profissional secretário executivo como assessor das direções e demais cargos executivos das universidades.

3.3 DIFERENÇAS ENTRE UNIVERSIDADES E OUTROS TIPOS DE EMPRESAS

Embora as universidades particulares assemelhem-se a quaisquer outras organizações, tem-se que destacar as diferenças entre universidades e empresas comuns e ainda as diferenças das universidades públicas no que diz respeito a flexibilidade e inovação.

Motta (1990) destaca que a eficácia das organizações depende de sua capacidade de adaptação e de resposta rápida às novas demandas. Mas as organizações públicas não são avaliadas pelos critérios de mercado e têm dificuldades de justificar mudanças repentinas, devendo normalmente, deixar transparecer continuidade, coerência e estabilidade.

Para Handy (1994), as pessoas que atuam em organizações profissionais preferem que seus contratos de trabalho sejam baseados no trabalho feito e não no tempo gasto, o que permite ao indivíduo controlar seu próprio tempo e esforço dentro dos prazos gerais. Ao contrário dos contratos pelo tempo gasto, que será visto pelos profissionais como prescrição, controle, manipulação.

Da mesma forma, os profissionais preferem executar boa parte do seu trabalho no ambiente externo à organização, assim, nas universidades, os professores acham mais fácil e produtivo fazer boa parte do seu trabalho em casa ou num local distante da organização principal. Outra característica cultural desse tipo

de organização é que os profissionais têm a liberdade de trabalhar para mais de uma organização ao mesmo tempo, caracterizando outro aspecto da flexibilidade.

3.4 INFLUÊNCIAS INTERNAS E EXTERNAS

Trigueiro (1999) considera as universidades como parte de um setor privilegiado na sociedade, que envolve diversos interesses políticos municipais, estaduais, federais, além dos interesses do comércio e economia locais, pois sua atuação envolverá recursos que serão negociados e os seus resultados responderão a um mercado local e regional, tanto no que diz respeito a retornos financeiros para o local onde está instalada, quanto nos retornos sociais e políticos. Além da influência que pode ter sobre o setor produtivo, apresentando possibilidades de articulação, parcerias, que se abrem a partir dos novos conhecimentos advindos das universidades.

De acordo com Trigueiro (1999), em termos esquemáticos, a estrutura organizacional compreende uma formalização, uma centralização e uma complexidade, além da complexidade de infra-estrutura, que inclui recursos humanos, materiais, físicos e financeiros. A formalização refere-se a todo o sistema normativo externo, aos regulamentos, às regras de promoção, aos planos de cargos e salários, às definições das tarefas e aos limites do exercício da autoridade, em seus diferentes níveis, bem como às sanções. A centralização de poder se refere à concentração do poder na estrutura hierárquica. A complexidade da infra-estrutura refere-se à diferenciação interna da organização, compreendendo a: 1) diferenciação horizontal, ou subdivisão de tarefas, desempenhadas pela organização, entre seus membros; 2) diferenciação vertical ou hierárquica, que seria a medida da estratificação de uma organização; e 3) dispersão espacial, ou forma de diferenciação horizontal ou vertical, que designa o afastamento geográfico de tarefas, setores ou atividades dos centros de tomada de decisão ou da realização das ações essenciais na organização.

As universidades são cercadas por pressões internas e externas como se mostrou até aqui (TRIGUEIRO, 1999; MINTZBERG, 2001). Também Arguin apud Rinaldi (2001) afirma que as forças externas podem, através de quatro elementos,

interferir na organização. No âmbito econômico, com questões ligadas ao emprego, inflação, consumo entre outros; no sociológico, que reflete valores, novos estilos de vida; no tecnológico, que diz respeito ao desenvolvimento tecnológico, automação, telecomunicações; e, no âmbito político, com questões relacionadas à legislação, regulamentações governamentais, grupos de pressão, entre outros.

4 CONCLUSÕES

Observou-se nesta busca teórica contextualizar as universidades que estão em evidência como empresas prósperas no cenário atual (GOEBEL e MIURA, 2004).

As universidades apresentam-se, na visão de Mintzberg e Quinn (2001) e Handy (2004), como empresas profissionais que culturalmente são dirigidas por profissionais da área do ensino, o que promove mudanças constantes nos seus cargos diretivos, mais evidentemente na esfera pública.

Acredita-se que esta característica seja o fator fundamental que pode levar ao surgimento de um espaço propício à atuação do Secretário Executivo, pois, na medida em que há trocas constantes de dirigentes, e na medida em que os dirigentes estejam bastante voltados às atividades de docência, os assessores executivos, na perspectiva que a categoria dos Secretários Executivos e os cursos de formação superior deste profissional, se tornam mais que necessários, mas indispensáveis às empresas universitárias.

Espera-se que este profissional possa encontrar neste tipo de empresa o espaço para desenvolver o seu papel na totalidade das suas características, e espera-se também, *a posteriori*, desenvolver uma pesquisa de campo que comprove esta prerrogativa.

A atividade de pesquisa, cujo cronograma está previsto para ser desenvolvida até 2007, vem sendo desenvolvida, como mencionou-se neste ensaio, com a caracterização teórica do contexto das organizações universitárias e pretende ao longo dos próximos semestres realizar pesquisa de campo buscando levantar o quanto estas empresas já investiram no profissional Secretário Executivo para auxílio no desempenho das atividades administrativas e gerenciais, e confrontar com

outro diagnóstico almejado: quantos secretários executivos formados atuam nesta perspectiva de assessoria executiva nas universidades de Toledo e Cascavel, com que perspectivas iniciaram suas atividades, a realidade que os cerca enquanto responsabilidades do cargo que ocupam, e por fim, a formação que os cursos de graduação em Secretariado Executivo estão voltados à esta realidade profissional.

REFERÊNCIAS

BISCOLI, F.V.; CIELO, I.D. Gestão organizacional e o papel do secretário executivo. **Expectativa**. UNIOESTE – Campus de Toledo, 2004, vol. 3. p. 11-19.

CHAUÍ, M. A universidade em ruínas. In: TRINDADE, H. (org.). **Universidade em ruínas: na república dos professores**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, Rio Grande do Sul : CIPEDES, 1999, p. 211-223.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. Tradução de Carlos Malferrari. 6. ed. São Paulo : Pioneira, 1987.

GOEBEL, M.A.; MIURA, M.N. A universidade como fator de desenvolvimento: o caso do município de Toledo-PR. **Expectativa**. UNIOESTE – Campus de Toledo, 2004, vol. 3. p. 35-47.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. Tradução Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, Garreth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, C. P. **Organização e poder na empresa, estado e escola**. 3. ed. São Paulo, 1990.

NADLER, D. A.; LIMPET, T. M. Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso da decisão à integração. In: NADLER, D. A. (org.). tradução de Waltensir Dutra. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro : Campus, 1993.

RINALDI, R. N. **Adaptação Estratégica na Universidade Estadual do Oeste do Paraná**. Florianópolis, 2001. 135 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

SACHUCK, M. I. **Funções formais e reais na administração de empresas**: um estudo multi-caso FUNIOESTE. Florianópolis, 1991. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

TRIGUEIRO, M. G. S. **Universidades Públicas:** desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo. Brasília : Ed. Universidade de Brasília, 1999.