



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**CIBELY RODRIGUES SANTOS**

**A ATUAÇÃO DOS OCUPANTE DOS CARGOS DE SECRETÁRIO**  
**EXECUTIVO NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

São Cristóvão, SE

2025

**CIBELY RODRIGUES SANTOS**

**A ATUAÇÃO DOS OCUPANTES DOS CARGOS DE SECRETÁRIO  
EXECUTIVO NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe como requisito à obtenção do título de **Bacharel em Secretariado Executivo**.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dra. Manuela Ramos da Silva

São Cristóvão, SE

2025

**CIBELY RODRIGUES SANTOS**

**A ATUAÇÃO DOS OCUPANTES DOS CARGOS DE SECRETÁRIO  
EXECUTIVO NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE SERGIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Departamento de Secretariado Executivo  
da Universidade Federal de Sergipe como  
requisito à obtenção do título de **Bacharel  
em Secretariado Executivo**.

---

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Manuela Ramos da Silva(UFS)**  
**(Orientadora)**

---

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Flávia Lopes Pacheco (UFS)**

---

**Prof. Dr. Diego Fiel Santos (UFS)**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus e a São Miguel Arcanjo, pois, por meio da fé e da devoção, encontrei forças, consolo e direção.

À minha mãe, que, com coragem, serenidade e uma força silenciosa, abriu caminhos para que eu tivesse oportunidades que ela mesma não teve.

Ao meu pai, grande incentivador dos meus estudos, cujo sacrifícios e esforços foram fundamentais para minha trajetória.

Aos meus irmãos e à memória da minha bisavó Joaquina, que se tornaram minha razão silenciosa para seguir em frente. Este trabalho é reflexo do amor, do apoio e da fé que me acompanharam em cada passo dessa jornada.

## AGRADECIMENTOS

“Porque aos seus anjos dará ordem a teu respeito, para te guardarem em todos os teus caminhos.”

### **Salmos 91:11**

E assim o Senhor fez: Me guardou, me protegeu e me guiou durante toda esta trajetória. Chego a este momento com o coração transbordando de gratidão e alegria, refletindo sobre tudo o que vivi nesses anos. Foram situações que me fizeram pensar em desistir, duvidar da minha capacidade e acreditar que eu não conseguiria. Mas Deus se fez presente em todos esses instantes; nele encontrei amparo, coragem e uma força que me permitiu continuar. Seu amor imensurável me manteve firme diante de tantos obstáculos. Cada passo dado foi com sua permissão, seu carinho e seu cuidado sobre minha vida.

A São Miguel Arcanjo, príncipe celeste, meu anjo protetor e guardião zeloso, aquele que se colocou diante das batalhas que eu não via e lutou por mim quando minhas forças pareciam pequenas, me fortaleceu e abriu caminhos, guardando minha mente e meu coração, me lembrando que nenhuma luta é grande demais quando estamos amparados pelo Céu. Sua presença foi imensurável e com sua intercessão, sou capaz de seguir confiante no propósito de Deus na minha vida.

Aos meus pais, minha eterna gratidão e meu mais profundo amor. Devo tudo a vocês. Sou quem sou graças ao esforço, aos sacrifícios e aos ensinamentos que me deram. Com meu pai Ricardo Rodrigues, aprendi a ser determinada, a entender que, com Deus e persistência, nada é impossível. Agradeço pelas longas viagens, pelos dias longe, pelo trabalho duro e por tudo o que deixou de viver para que eu e meus irmãos tivéssemos oportunidades melhores. Reconheço cada esforço e agradecerei eternamente.

À minha mãe Wagna dos Santos, minha guerreira, meu porto seguro e o maior exemplo de força que já conheci. Nós sonhamos juntas, caminhamos juntas e chegamos até aqui juntas. A senhora não teve as oportunidades que sempre desejou, mas nunca permitiu que eu deixasse de sonhar com as minhas. Pelo contrário: fez de tudo, e mais um pouco, para que eu tivesse a chance de viver aquilo que a vida não lhe ofereceu. Obrigada por tantas vezes tirar do seu para que o meu não faltasse, por se dividir em mil para que eu pudesse ser inteira. Por ser minha melhor amiga, minha maior incentivadora, minha coragem nos dias em que eu não tinha nenhuma. Obrigada por acreditar em mim quando até eu duvidava, por enxergar potencial onde eu só via cansaço, e por me

lembrar todos os dias que eu sou capaz de ir além. O seu amor me sustentou nas fases mais difíceis, e cada conquista minha carrega um pedaço do seu esforço, do seu sacrifício e do seu coração.

Aos meus irmãos, Sidney e Sabrina, para sempre meus pequenos e eternos amores. Tudo o que faço também é por vocês. Vocês são minha fonte de força e determinação. Obrigada por me fazerem sorrir nos dias em que eu achava que tudo iria desabar, por trazerem leveza com a inocência e a pureza que só vocês conseguem dar. Cada gesto simples de vocês, cada abraço, cada mensagem, cada demonstração de carinho, reacendeu em mim a certeza de que eu precisava continuar. Vocês foram essenciais para que eu não desistisse. E se hoje eu chego até aqui, é porque vocês, mesmo sem perceber, me ensinaram diariamente o que é o amor que fortalece, que impulsiona e que transforma.

Aos meus avós Valmir e Terezinha, meu carinho e amor infinitos. Que Deus me conceda o presente de viver muitos anos ao lado de vocês. O amor de vocês tornou essa jornada muito mais leve. Meu avô, muito obrigada por me ensinar os caminhos de Deus, sem a fé que tanto nos ensina a ter, eu não teria conseguido.

Agradeço às minhas amigas Taís, Stéfane e Gabriella, presentes que a universidade colocou no meu caminho e que se tornaram parte essencial dessa trajetória. Dividir esses anos com vocês tornou tudo mais leve, possível e infinitamente mais bonito. Obrigada por estarem ao meu lado nas dificuldades acadêmicas e pessoais, por me encorajarem nos dias mais pesados e por celebrarem comigo cada pequena vitória como se fossem suas também. Cada conversa, cada risada, cada momento de desespero compartilhado entre uma aula e outra, cada palavra de apoio, tudo isso fez diferença. Vocês tornaram o processo menos solitário e mais humano. Caminhar com vocês ao meu lado foi um dos maiores presentes que a universidade me deu.

Agradeço também aos meus amigos e “primes”, que foram apoio constante ao longo dessa jornada. Cada um de vocês esteve presente de uma forma única nas risadas, nas dificuldades e nas conquistas. Em especial, a Thauanny, Bianca e Kássia, por todo apoio emocional, por me ouvir sempre, por serem minhas irmãs do coração e me apoiarem em cada escolha.

Aos professores que fizeram parte dessa longa jornada acadêmica, agradeço por cada conhecimento compartilhado, cada orientação e cada experiência vivida. Todos contribuíram para que eu chegasse até aqui. Deixo meu agradecimento especial à minha orientadora, Manuela Ramos, que muitas vezes foi mais que uma professora, tornou-se uma amiga. Sua orientação sensível e humana tornou esse percurso mais leve e possível. Agradeço por toda a paciência, pelo olhar atento,

pelo incentivo e por compartilhar comigo sua sabedoria. Com sua ajuda, cresci não apenas como profissional, mas como pessoa.

Em especial, agradeço e dedico este trabalho à memória da minha bisavó, Joantina, que hoje descansa no colo do Altíssimo. Sua sabedoria atravessou gerações e marcou profundamente minha vida desde a infância. Suas palavras “Cibelynha, estude para que você tenha um futuro” não foram apenas um conselho, mas uma semente plantada em meu coração. Foi dessa semente que nasceu a força que me sustentou em cada madrugada de estudo, em cada renúncia e em cada conquista. Sua fé em mim acompanhou cada passo da minha trajetória e continua iluminando meu caminho até hoje. Este trabalho carrega sua memória, sua força e tudo o que a senhora representou para mim.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, meu agradecimento.

“Para que todos vejam, e saibam, e considerem, e juntamente  
entendam que a mão do senhor fez isso”

(Isaías 41:20)

## RESUMO

O Secretário Executivo, nas organizações, deixou de atuar apenas em funções administrativas para assumir uma posição estratégica, sobretudo em contextos que demandam gestão eficiente da informação. Considerando essa evolução, este trabalho analisou a atuação do Secretário Executivo na gestão da informação no âmbito da Universidade Federal de Sergipe.

Para alcançá-lo foram definidos três objetivos específicos: identificar as competências necessárias para atuar como gestor da informação na UFS, descrever sua atuação na organização, no fluxo e a integridade das informações e avaliar sua mediação nos fluxos informacionais. A metodologia adotada integrou uma revisão sistemática da literatura e questionários estruturados com ocupantes do cargo de Secretariado Executivo na Universidade Federal de Sergipe. Os resultados evidenciam que o Secretário Executivo mobiliza competências como organização documental, domínio de tecnologias, comunicação institucional e capacidade analítica, atuando na padronização, validação e circulação qualificada das informações. Verificou-se também que sua atuação estratégica fortalece a tomada de decisões, a articulação entre setores e a eficiência dos processos administrativos. Conclui-se que o Secretário Executivo desempenha papel essencial na gestão da informação na UFS, contribuindo significativamente para o aprimoramento da gestão universitária.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação; Secretariado Executivo; Mediação Informacional; Processos Administrativos; Universidade Pública.

## **ABSTRACT**

The Executive Secretary in organizations has moved beyond exclusively administrative functions to assume a strategic role, especially in contexts that require efficient information management. Considering this evolution, this study analyzed the role of the Executive Secretary in information management at the Federal University of Sergipe. To achieve this objective, three specific goals were established: to identify the competencies required to act as an information manager at UFS, to describe their role in the organization, flow, and integrity of information, and to evaluate their mediation in informational flows. The methodology combined a systematic literature review and structured questionnaires applied to Executive Secretaries working at the Federal University of Sergipe. The results show that the Executive Secretary mobilizes competencies such as document organization, technological proficiency, institutional communication, and analytical skills, acting in the standardization, validation, and qualified circulation of information. It was also verified that their strategic performance strengthens decision-making, interdepartmental articulation, and the efficiency of administrative processes. It is concluded that the Executive Secretary plays an essential role in information management at UFS, significantly contributing to the improvement of university management.

**Keywords:** Information Management; Executive Secretariat; Informational Mediation; Administrative Processes; Public University

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Graduação dos respondentes.....	37
Gráfico 2 - Competências dos respondentes.....	38

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atuação do Secretário como Gestor da Informação.....	22
Quadro 2 - Base de dados e filtros utilizados.....	31
Quadro 3 - Base de dados dos artigos analisados.....	32
Quadro 4 - Setores de lotação dos participantes da pesquisa.....	35
Quadro 5- Características gerais dos respondentes.....	39
Quadro 6- Competências mais citadas e menos citadas pelos respondentes.....	36
Quadro 7- Principais atividades realizadas pelo profissional de Secretariado Executivo.....	41

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.2	JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
2.1	GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	16
2.2	O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO GESTOR DA INFORMAÇÃO.....	20
2.3	O SECRETÁRIO EXECUTIVO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	25
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	29
3.1	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	33
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	36
4.1	PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	36
4.2	COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO COMO GESTOR DA INFORMAÇÃO.....	40
4.3	A GESTÃO DA INFORMAÇÃO PELO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA UFS: ORGANIZAÇÃO, FLUXOS E INTEGRIDADE INFORMACIONAL.....	43
4.4	A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA MEDIAÇÃO DOS FLUXOS INFORMACIONAIS .....	47
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	50
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	52
	<b>GLOSSÁRIO</b>	
	APÊNDICE A — Questionário.....	57

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico, complexo e competitivo, marcado por rápidas transformações tecnológicas, econômicas e sociais. Nesse cenário, a capacidade de adaptação e a agilidade na tomada de decisões são essenciais para a sobrevivência e o sucesso das instituições. A informação, enquanto recurso estratégico, torna-se fundamental para que as organizações possam responder adequadamente às demandas internas e externas, otimizar seus processos e alcançar seus objetivos (CHOO, 2003).

Diante desse contexto, a Gestão da Informação (GI) emerge como um campo imprescindível para o adequado tratamento, organização, armazenamento e disseminação dos dados e informações relevantes para a operação e a estratégia organizacional. A GI possibilita não apenas a melhoria da eficiência operacional, mas também o suporte ao processo decisório, integrando tecnologias da informação e práticas organizacionais para garantir a disponibilidade e a qualidade das informações necessárias (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Com o aumento da complexidade dos processos organizacionais, a comunicação passou a assumir papel primordial no funcionamento das organizações, uma vez que exige articulação constante entre múltiplas áreas. Nesse cenário, torna-se necessário o uso eficiente da informação, de modo a evitar falhas comunicacionais e assegurar maior integração entre os setores. Além disso, conforme destaca Barbosa (2008), embora os investimentos em Gestão da Informação sejam concretos, seus benefícios nem sempre se tornam imediatamente visíveis, visto que o percurso da informação nas organizações é marcado por diversos meandros, o que torna sua gestão um desafio contínuo.

Nesse cenário, diversos profissionais têm se voltado à tarefa de gerenciar a informação. Conforme destacam Marchiori (2002), esse grupo inclui **arquivistas, bibliotecários, analistas de sistemas, comunicadores, informáticos, web designers, arquitetos de informação, entre outros**, evidenciando a formação de equipes multidisciplinares voltadas ao uso estratégico da informação (BARBOSA, 2008; DAVENPORT, 1998).

Entre esses profissionais, destaca-se a atuação do Secretário Executivo, cuja função evoluiu de um papel meramente administrativo e de apoio para uma posição estratégica dentro das organizações. Essa transformação envolve a gestão documental, organizacional e informacional, elementos essenciais para subsidiar a tomada de decisões (CASTELO, 2007). O Secretário Executivo contemporâneo, conforme apontam Sabino e Rocha (2004) e Kipper e Fávero (2009), é

um profissional autônomo, versátil e altamente capacitado no uso de tecnologias, características indispensáveis para garantir a organização, o armazenamento e a recuperação das informações dentro das organizações.

A gestão eficiente da informação, nesse contexto, exige do profissional de Secretariado não apenas domínio técnico, mas também uma atuação multidisciplinar, com conhecimentos em gestão, comunicação, tecnologia e ética da informação (BARBOSA, 2008). Embora a atuação do Secretário Executivo como gestor da informação já esteja presente no cotidiano profissional, como reconhece Marreiro (2017), percebe-se que essa função ainda não é plenamente visibilizada nas organizações, o que evidencia a necessidade de aprofundar estudos sobre a mediação e organização dos fluxos informacionais por esse profissional.

Em meio a esse ambiente informatizado e interligado, é exigido do Secretário Executivo atuação estratégica na gestão da informação e articulação dos fluxos comunicacionais dentro das organizações. Espera-se que a sua atuação vá além das funções de apoio administrativo, ampliando para a organização dos processos informacionais, a mediação entre setores e a garantia do fluxo contínuo e confiável de dados essenciais para o desempenho organizacional, baseando-se nos conceitos apresentados por Biscolí (2004).

Considerando o acelerado processo de transformação digital e a crescente demanda por informações ágeis e confiáveis, a contribuição do Secretário Executivo na gestão da informação torna-se fundamental para aprimorar a eficiência administrativa e a competitividade das organizações contemporâneas.

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo analisar a atuação do Secretário Executivo na Gestão da Informação na Universidade Federal de Sergipe. Assim, busco, por meio deste estudo, encontrar uma resposta para a questão problema: **“Como o Secretário Executivo contribui para a gestão da informação no âmbito da Universidade Federal de Sergipe?”**

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a atuação dos ocupantes Secretário Executivo na gestão da informação no âmbito da Universidade Federal de Sergipe

Para que o objetivo geral seja alcançado, foi necessário formular os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as competências do Secretariado Executivo para atuar como gestor da informação na Universidade Federal de Sergipe
- Descrever a atividade do profissional de Secretariado Executivo na organização, o fluxo e a integridade das informações na Universidade Federal de Sergipe
- Avaliar a participação do Secretário Executivo na mediação dos fluxos informacionais

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa deste estudo fundamenta-se na relevância da Gestão da Informação no contexto das organizações e na necessidade de reconhecer e aprofundar a compreensão acerca da atuação do Secretário Executivo como gestor da informação. Embora esse profissional desempenhe papel estratégico na organização, no controle e na mediação dos fluxos informacionais, sua contribuição ainda é pouco evidenciada tanto no meio acadêmico quanto nas práticas organizacionais, especialmente no âmbito das instituições públicas de ensino superior.

No campo acadêmico, a pesquisa justifica-se por contribuir para o fortalecimento teórico da área de Secretariado Executivo, ampliando as discussões sobre a atuação estratégica desse profissional na Gestão da Informação, bem como suprir lacunas existentes na literatura sobre o tema. No âmbito institucional, o estudo possibilita compreender como o Secretário Executivo atua na organização e no fluxo das informações na Universidade Federal de Sergipe, podendo subsidiar melhorias nos processos administrativos e informacionais. Assim, o trabalho apresenta relevância científica, profissional e organizacional, ao evidenciar o Secretário Executivo como agente estratégico na gestão da informação e no suporte à tomada de decisão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico aborda a Gestão da Informação (GI) como elemento estratégico para o desempenho organizacional, especialmente em contextos marcados por transformação digital e intensa circulação de dados. Inicialmente, discute-se o conceito de GI, suas origens, fundamentos e distinções em relação à Gestão do Conhecimento. Em seguida, analisa-se a atuação do Secretário Executivo como gestor da informação, destacando sua transição para uma função estratégica, multidisciplinar e integrada aos processos decisórios e informacionais da organização.

### 2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Na sociedade contemporânea, marcada por incertezas, inovações tecnológicas e fluxos intensos de dados, a **Gestão da Informação (GI)** destaca-se como um instrumento essencial para a sobrevivência e o desempenho das organizações. A informação tornou-se um ativo estratégico, sendo comparada à energia em sociedades industriais, um recurso vital que sustenta a inovação, a tomada de decisão e a vantagem competitiva.

A origem da GI remonta ao campo da **Documentação**, cuja base teórica foi estabelecida por Paul Otlet (1934), considerado o pai da área, ao propor a organização sistemática dos documentos como meio de preservar e comunicar o conhecimento institucional. Posteriormente, Vannevar Bush (1945) idealizou o *Memex*, uma máquina teórica que antecipou os sistemas digitais atuais e influenciou o surgimento da **gestão eletrônica da informação**. Já Friedrich Hayek (1945) contribuiu para a concepção de que a informação está dispersa na sociedade e que seu valor depende de processos sociais capazes de organizá-la e conectá-la de forma significativa.

Segundo Ponjuán Dante (2004), a GI é um processo mediante o qual se obtêm, desdobram e utilizam recursos humanos, econômicos e materiais para administrar a informação no âmbito das organizações. Seu objetivo é conduzir de forma eficiente o **ciclo de vida da informação**, que compreende as etapas de identificação, coleta, organização, armazenamento, recuperação, disseminação e uso. Essa abordagem sistemática possibilita que a informação seja transformada em valor, auxiliando líderes e equipes a responderem de forma proativa às exigências do mercado.

Complementando essa definição, Marchiori (2002, p. 74) conceitua a Gestão da Informação como "um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, direção,

distribuição e controle de recursos, visando à racionalização e à efetividade de determinado sistema, produto ou serviço". Assim, a GI envolve ações integradas que tornam o fluxo informacional mais eficiente, com foco na melhoria dos resultados organizacionais.

Nesse contexto, torna-se essencial compreender quem são os profissionais responsáveis por essa atividade. De acordo com Mota e Oliveira (2005, p. 99), os profissionais da informação são aqueles que “adquirem informação registrada em qualquer suporte, organizam, descrevem, indexam, armazenam, recuperam e distribuem essa informação em sua forma original ou como produtos elaborados a partir dela”.

Complementando essa perspectiva, Ponjuán Dante (2000 apud Mota e Oliveira, 2005, p. 100) enfatizam que esses profissionais devem operar de forma eficiente e eficaz todos os aspectos relacionados ao gerenciamento da informação, tanto em organizações de qualquer natureza quanto em unidades especializadas. Tal atuação demanda não apenas habilidades técnicas, mas também visão estratégica sobre os fluxos informacionais que sustentam os processos decisórios.

Com o avanço das **Tecnologias da Informação (TI)**, a GI ampliou seu escopo e se fortaleceu como um campo estratégico. Como destaca Choo (2003), a gestão eficaz da informação depende da capacidade de aproveitamento dos recursos e competências informacionais da organização, promovendo o aprendizado organizacional e a adaptação frente às mudanças. Davenport (1998) acrescenta que o simples acúmulo de dados não é suficiente; é necessário garantir que a informação circule de forma racional e útil, alinhada aos objetivos organizacionais e disponível no tempo e formato corretos.

Nesse contexto, a GI passou a ser reconhecida não apenas como uma atividade técnica, mas como parte integrante do **planejamento estratégico** organizacional. Marchiori (2002) afirma que sua principal finalidade é “incrementar a competitividade empresarial e os processos de modernização organizacional”. Já Braga (2007) ressalta que a GI deve apoiar a política global da empresa, tornando mais eficiente a articulação entre as diversas áreas que a compõem.

Beuren (1998) ressalta que a informação deve ser concebida e comunicada com base nos princípios, procedimentos e diretrizes da gestão empresarial, exigindo uma **arquitetura da informação** bem definida, capaz de representar os processos decisórios de forma coerente.

A GI também se distingue da **Gestão do Conhecimento (GC)**, embora esteja intrinsecamente relacionada a ela. A GI lida com o conhecimento explícito, sistematizado e registrado em documentos, arquivos e bancos de dados. Já a GC se refere ao conhecimento tácito, pessoal e muitas vezes informal, que requer ambientes colaborativos para ser compartilhado e

transformado em vantagem organizacional. Como explica Barbosa (2008), a GI é moderadamente influenciada pela cultura organizacional, enquanto a GC depende fortemente dela.

Essa distinção é claramente ilustrada no quadro comparativo a seguir, adaptado de Barbosa (2008):

<b>Gestão da Informação</b>	<b>Gestão do Conhecimento</b>
Focaliza a informação ou conhecimento registrado.	Destaca o conhecimento pessoal (tácito) a ser descoberto e socializado.
Lida com diversos tipos de documentos, produzidos, armazenados e utilizados em um contexto organizacional.	Lida com o conhecimento que se encontra na cabeça das pessoas e que muitas vezes não é registrado nem compartilhado.
É associada com a gestão eletrônica de documentos e os sistemas de informação.	Relaciona-se com a gestão do capital intelectual e de ativos intangíveis, bem como a aprendizagem organizacional.
Lida com processos complexos e de difícil gerenciamento.	Lida com fenômenos de menor visibilidade e com possibilidades bem baixas de serem administrados.
É influenciado de forma razoável pela cultura da organização.	A cultura organizacional exerce forte influência sobre os processos e resultados.

Quadro 2: Comparações entre GI e GC

Fonte: Adaptado de Barbosa, 2008.

De acordo com o quadro, a GI atua sobre elementos concretos e mensuráveis, como relatórios, fluxos documentais e sistemas digitais. Sua estruturação eficiente proporciona acesso a dados confiáveis e relevantes, elemento crucial para o desempenho das organizações em ambientes competitivos. Já a GC envolve dimensões menos visíveis, como as experiências, habilidades e práticas sociais, exigindo contextos que favoreçam a troca de saberes e a aprendizagem organizacional.

Do ponto de vista operacional, McGee e Prusak (1994) estruturam a Gestão da Informação em três grandes fases: (1) identificação das necessidades de informação, destacando a dificuldade que os usuários têm de reconhecer o que não sabem e a importância de coletar dados de forma sistemática; (2) classificação, armazenamento e apresentação da informação, etapas fundamentais para garantir acessibilidade e relevância; e (3) desenvolvimento de produtos e serviços de informação, que integram o conhecimento e a experiência dos usuários ao processo informacional. Essa abordagem evidencia que a GI requer não apenas infraestrutura tecnológica, mas também uma compreensão aprofundada das necessidades organizacionais e dos fluxos de trabalho.

A integração entre GI e GC é abordada por autores como Nonaka e Takeuchi (1997), que propuseram o modelo da **Espiral do Conhecimento**, no qual o saber é construído socialmente a partir da conversão entre conhecimento tácito e explícito. Nessa perspectiva, a GI oferece as bases informacionais para que a GC possa emergir e se desenvolver, criando um ciclo contínuo de aprendizagem, inovação e melhoria dos processos.

Portanto, compreender a Gestão da Informação de forma isolada pode limitar sua eficácia no contexto organizacional. Embora o foco deste trabalho esteja centrado na GI, é importante reconhecer que sua atuação se fortalece quando articulada com a Gestão do Conhecimento. Assim, ainda que complementares, é a Gestão da Informação que estrutura os fluxos informacionais essenciais para a competitividade, a inovação e o desempenho organizacional.

A partir dessa perspectiva, este trabalho adota a concepção de Gestão da Informação proposta por Davenport (2013), segundo a qual a GI promove a estruturação das informações que agregam valor às organizações. Para o autor, a informação bem gerida torna-se uma competência essencial, capaz de gerar alternativas competitivas e fortalecer a atuação estratégica das instituições. Essa abordagem reforça o entendimento da GI como um processo intencional e integrado à lógica empresarial, cuja eficácia depende da qualidade, da utilidade e da disponibilidade das informações no tempo e formato adequados.

Estudos empíricos demonstram que organizações brasileiras têm adotado práticas de Gestão da Informação de maneira estruturada e estratégica. No caso do SERPRO, por exemplo, identificou-se a presença de sistemas como GED, Workflow e portais corporativos, que organizam e disponibilizam dados essenciais para a atuação institucional (CARVALHO, 2008). Na Caixa Econômica Federal, a GI se manifesta por meio do mapeamento do conhecimento dos funcionários e da geração de relatórios informacionais estratégicos (GOULART, 2008). A Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) utiliza mecanismos como jornal interno digital, relatórios sociais e programas de controle de qualidade, que reforçam a comunicação integrada e o acesso à informação entre unidades espalhadas pelo país (FIATES, 2008). A Embrapa, por sua vez, apresenta elevado grau de maturidade em GI com a implementação de data warehouses, bancos de boas práticas e gestão por processos (OLIVEIRA; NEVES, 2008).

Esses exemplos evidenciam que, embora nem sempre claramente diferenciada da Gestão do Conhecimento, a Gestão da Informação tem sido reconhecida como base fundamental para o desempenho organizacional. A partir dessas práticas, percebe-se que a GI não apenas sustenta os fluxos de informação e assegura sua disponibilidade e confiabilidade, mas também promove

ambientes mais responsivos, analíticos e orientados à tomada de decisão. Assim, ela se consolida como um recurso estratégico indispensável para organizações que buscam vantagem competitiva, inovação contínua e alinhamento entre tecnologia, pessoas e processos.

Diante desse cenário informacional dinâmico, torna-se indispensável a presença de profissionais capazes de lidar de forma estratégica com o ciclo informacional. Marchiori (2002) destaca que esses profissionais devem ser capazes de interpretar, analisar e sintetizar os dados coletados, tanto de fontes internas quanto externas à organização, além de acompanhar e avaliar os resultados oriundos da implantação de sistemas de informação. Já Siqueira (2005) aponta que a atuação eficaz na gestão da informação exige também a capacidade de transformar experiências brutas em modelos estruturados que apoiem decisões futuras. Em síntese, o gestor da informação deve articular competências técnicas, analíticas e estratégicas para identificar as necessidades informacionais, garantir a qualidade dos dados, adaptar sua apresentação conforme o público e administrar os recursos tecnológicos de forma crítica.

## 2.2 O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO GESTOR DA INFORMAÇÃO

A atuação do Secretário Executivo vem passando por significativas transformações ao longo do tempo, deixando de ser uma função exclusivamente administrativa e de apoio para assumir uma posição estratégica dentro das organizações contemporâneas. Conforme apontam Nogueira e Oliveira (2013, p. 13), “o profissional de secretariado inicia o século XXI como autogestor de sua carreira, sabendo que em um mundo de constante mudança o conhecimento necessário ao exercício de sua profissão será fruto de aprendizado contínuo, não se limitando ao adquirido academicamente”.

Essa trajetória de profissionalização foi fortalecida com a regulamentação da profissão e a criação da Federação Nacional de Secretários e Secretárias (FENASSEC) na década de 1980, além da institucionalização do primeiro curso superior em Secretariado Executivo no Brasil, em 1970. Com isso, o Secretário Executivo deixou de ser visto apenas como uma figura auxiliar para assumir papéis cada vez mais estratégicos, especialmente na gestão de processos, pessoas e, mais recentemente, da informação. Essa transformação exige um novo conjunto de competências, que será aprofundado a seguir.

As organizações operam em contextos dinâmicos e altamente competitivos, nos quais a informação e o conhecimento são recursos estratégicos. Em meio a transformações tecnológicas,

aumento da complexidade dos processos e necessidade constante de inovação, torna-se fundamental que as empresas adotem práticas de gestão que favoreçam a agilidade e a tomada de decisões eficazes. Nesse cenário, a informação se configura como um dos ativos mais valiosos para o planejamento e a execução das atividades organizacionais.

A gestão da informação, nesse contexto, é compreendida como o conjunto de ações que envolvem a coleta, organização, armazenamento, recuperação, uso e disseminação da informação. De acordo com Choo (2003), a gestão da informação inclui três processos-chave: busca de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisão. Para Davenport (1998), uma informação só é valiosa quando possui qualidade, contexto e propósito. Valentim (2002) complementa ao afirmar que a gestão da informação deve permitir que os dados sejam transformados em conhecimento útil. Assim, compreender o ciclo da informação e criar ambientes favoráveis à sua circulação é essencial para o desempenho organizacional (Marchiori, 2002).

É nesse cenário que exige do profissional de Secretariado um reposicionamento como um profissional estratégico e informacional. Segundo Rodihero e Grzybovski (2009), o Secretário Executivo é responsável por organizar dados que se tornam a memória da empresa, seja por meio de projetos ou arquivos, colaborando diretamente com os executivos. Essa função está em consonância com o Art. 4º, inciso III, da Lei nº 7.377/1985, que atribui a esse profissional a coleta de informações para alcançar metas e objetivos organizacionais. A informação, portanto, é sua principal ferramenta de trabalho, sendo fundamental que ele a gerencie de forma eficaz e estratégica.

Neiva e D'Elia (2005) afirmam que o profissional de Secretariado é de inquestionável importância para organizações, por trabalhar ao lado do poder decisório, otimizando resultados em equipes, projetos e nas múltiplas opções que o mercado oferece. As autoras complementam afirmando que tal profissional passou “a gerenciar as questões rotineiras e a assessorar os executivos, recebendo, para isso, maior soma de poderes decisórios” (Neiva & D'Elia, 2005, p. 21). Medeiros e Hernandes (2006) definem o profissional de Secretariado Executivo, de acordo com as mudanças ocorridas com o passar dos anos, como aquele que “assessora o executivo, transmite-lhe informações e executa as tarefas que lhe são confiadas”, transformando-se em assistente executiva autônoma, com iniciativa para tomar decisões segundo os objetivos organizacionais.

Em contextos organizacionais complexos, é comum que gestores enfrentem dificuldades para identificar quais informações são realmente relevantes para o desempenho das atividades. Diante disso, profissionais da informação desempenham um papel fundamental ao articular os

fluxos informacionais entre os setores, promovendo a organização, a clareza e a efetividade na circulação dos dados. De acordo com Barbosa e Macedo (2008), um sistema informacional eficaz deve representar o conteúdo dos documentos e permitir sua recuperação futura. O desafio está em utilizar os dados de forma eficiente, compreendendo os ambientes interno e externo.

Duncan (2011) destaca que o Secretário Executivo é capaz de compreender necessidades não ditas e perceber as características das pessoas com quem trabalha, desenvolvendo uma leitura sensível do meio interno e externo, o que se deve aos seus altos níveis de inteligência emocional. Essa competência contribui diretamente para sua atuação estratégica na gestão informacional, exigindo não apenas sensibilidade situacional, mas também formação multidisciplinar. Nesse sentido, Barbosa (2008) enfatiza a importância de um profissional com múltiplas competências para lidar com os fluxos de informação nas organizações. Mazulo e Liendo (2010) acrescentam que, ao trabalhar ao lado da chefia, o Secretário Executivo precisa compreender suas decisões e dominar técnicas que envolvem diferentes áreas da organização, como marketing e telecomunicações. Autores como Sabino e Rocha (2004) e Kipper e Fávero (2009) defendem que se trata de um profissional autônomo, versátil e tecnicamente capacitado, especialmente no uso das tecnologias da informação.

As atividades inerentes à gestão da informação, segundo Marchiori (2002), envolvem planejamento, organização, direção, distribuição e controle da informação, com o objetivo de utilizar esses dados de maneira apropriada e estratégica. Essas atribuições são frequentemente exercidas pelos profissionais de Secretariado Executivo, que atuam como mediadores da informação no ambiente organizacional. De acordo com Medeiros e Hernandez (2006), esse profissional realiza a captação de informações relacionadas à empresa, estabelece critérios de seleção, mantém sistemas práticos e atualizados de armazenamento e, muitas vezes, participa da elaboração de relatórios e apresentações que embasam decisões estratégicas.

#### **Quadro 1 -Atuação do Secretário Executivo como Gestor da Informação**

<b>Atuação do Secretário Executivo</b>	<b>Descrição das atividades</b>
Coleta e organização de informações	Responsável pela captação, organização e estruturação das informações utilizadas nos processos organizacionais, atuando junto aos executivos

Organização e preservação da documentação	Atuação na gestão documental, organizando arquivos físicos e eletrônicos, preservando documentos e garantindo acesso rápido e seguro
Controle da tramitação e do uso da informação	Acompanhamento do fluxo informacional, assegurando integridade, confidencialidade e confiabilidade dos dados
Mediação dos fluxos informacionais	Atuação como elo entre setores, equipes e alta gestão, promovendo clareza e efetividade na circulação da informação
Filtragem e síntese de informações relevantes	Seleção, interpretação e encaminhamento de informações pertinentes à tomada de decisão
Elaboração de relatórios e documentos de apoio	Produção de relatórios, apresentações e documentos que subsidiam decisões estratégicas
Uso de tecnologias para gestão da informação	Utilização de TICs e sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos para organizar e disseminar informações
Apoio à tomada de decisão organizacional	Atuação próxima ao poder decisório, oferecendo informações qualificadas, contextualizadas e oportunas

**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir do referencial teórico do estudo.

O quadro evidencia que as atribuições desempenhadas pelo Secretário Executivo convergem diretamente com as práticas da Gestão da Informação, reforçando sua atuação como gestor informacional e mediador estratégico dos fluxos de informação nas organizações.

A gestão documental, nesse sentido, é uma das principais funções atribuídas ao Secretário Executivo, estando diretamente relacionada à gestão da informação. A Lei Federal nº 8.159/1991 define gestão de documentos como o “conjunto de procedimentos e operações técnicas à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento”. Segundo Neiva e D’Elia (2005, p.174), o profissional é responsável por organizar arquivos, preservar a documentação, garantir seu caráter confidencial e proporcionar acesso rápido e eficiente às informações. Isso se aplica também ao

gerenciamento de arquivos eletrônicos, que, segundo Azevedo e Costa (2002), deve seguir os mesmos preceitos dos arquivos físicos.

Quando comparadas as atribuições do Secretário Executivo com as dos chamados profissionais da informação, observa-se grande convergência. Marchiori (2002) afirma que o profissional da informação deve localizar, priorizar, sintetizar e disseminar informações de qualidade, atribuições igualmente presentes na rotina do Secretariado Executivo. Esses profissionais também são responsáveis por personalizar a apresentação das informações, desenvolver pensamento crítico para interpretar dados e filtrar conteúdos antes de encaminhá-los à alta gestão, garantindo que as decisões sejam baseadas em dados relevantes, precisos e contextualizados.

A análise de conteúdo realizada por Betânia Aparecida de Almeida Marreiro (2017) sobre os artigos publicados na Revista GESEC reforça a perspectiva do Secretário Executivo como gestor da informação. O estudo teve como objetivo analisar o conteúdo da revista para verificar se a literatura científica reconhece a atuação desse profissional na gestão da informação. Além disso, a pesquisa buscou refletir sobre a multidisciplinaridade do secretariado e explorar sua integração com as práticas de gestão informacional. A partir da análise de 73 temas identificados nos artigos, observou-se que as categorias mais frequentes foram “o perfil do Secretário Executivo” e “o Secretário Executivo como gestor da informação”. Neiva e D’Elia (2014), citados no estudo, destacam que esse profissional atua como ponte entre clientes internos e externos, desempenhando papel fundamental nos sistemas de informação.

Os resultados evidenciam que o Secretariado Executivo exerce funções de assessoramento, administração e gestão, demandando competências estratégicas, de coordenação e controle, o que o posiciona como um profissional multifacetado e essencial para a eficiência dos processos internos. Destaca-se, ainda, a categoria “Ferramentas utilizadas pelo Secretário Executivo”, que evidencia a relevância das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e do Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) para a organização dos fluxos informacionais, articulação da comunicação e apoio à tomada de decisões.

Esses achados dialogam com os dados empíricos da presente pesquisa, os quais demonstram que os profissionais reconhecem sua posição estratégica junto à alta direção, permitindo-lhes acessar, interpretar e disseminar informações relevantes para a formulação, acompanhamento e ajuste das estratégias organizacionais (BISCOLÍ; CIELO, 2004; NONAKA, 1988). Essa atuação configura o Secretário Executivo como facilitador estratégico, responsável pela mediação

informativa entre diferentes níveis hierárquicos e pela promoção do aprendizado organizacional (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; MINTZBERG et al., 2000).

Ademais, os profissionais utilizam intensivamente ferramentas tecnológicas para a gestão da informação, alinhando-se às tendências contemporâneas que destacam o papel das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e do Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) como recursos fundamentais para o gerenciamento eficiente dos fluxos informacionais (Whittington, 2014; Jarzabkowski, Burke e Spee, 2015). A liderança exercida por esses profissionais, por meio de discursos estratégicos que engajam equipes e promovem adesão às metas, reforça sua relevância nos processos de mudança e inovação organizacional (Gioia; Chittipeddi, 1991).

Complementando esses dados, a análise da produção científica apresentada por Marreiro (2017), por meio de uma análise de conteúdo dos artigos publicados na Revista GESEC, reforça o reconhecimento acadêmico da atuação do Secretário Executivo como gestor da informação. A predominância das categorias relacionadas à gestão da informação e à atuação do Secretário Executivo como gestor demonstra que essa temática é central no corpo teórico-prático da profissão. Os achados apontam que o Secretário Executivo exerce funções multidisciplinares, gerenciando documentos, organizando dados, filtrando informações para os tomadores de decisão e atuando como elo entre os setores internos e externos da organização. O uso estratégico das TICs e do GED evidencia sua capacidade de otimizar os processos informacionais, alinhando-se às demandas contemporâneas por agilidade, precisão e segurança na circulação da informação.

Esses resultados empíricos confirmam que o Secretário Executivo ultrapassa o papel tradicional de assessor, assumindo um protagonismo estratégico como gestor da informação. Sua atuação abrange desde a curadoria e tratamento dos dados até a mediação e disseminação das informações que subsidiam decisões organizacionais, contribuindo diretamente para a eficiência, inovação e competitividade das organizações.

### 2.3 O SECRETÁRIO EXECUTIVO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A gestão constitui um elemento essencial tanto em empresas privadas quanto em órgãos públicos, estando presente também em diferentes ambientes sociais, pois influencia diretamente a tomada de decisões que podem impactar positiva ou negativamente qualquer contexto em que se insira. A administração não se limita a setores produtivos de bens e serviços porque influencia contextos sociais, políticos e organizacionais em geral. Para Chiavenato (2000), a administração

está presente em todas as formas de organização social, não apenas nas empresas, influenciando a tomada de decisões e ações humanas.

No âmbito da administração pública, a busca por eficiência e qualidade impulsionou a implementação da Nova Gestão Pública, especialmente a partir da década de 1990. Essa abordagem visa aprimorar a prestação de serviços públicos e garantir maior qualidade à população (Costa et al., 2002). Nesse contexto, destaca-se a necessidade de profissionalização dos gestores públicos, uma vez que muitos profissionais apresentavam objetivos pouco claros e estruturas inadequadas para o ambiente organizacional.

Nesse cenário, a intensificação dos fluxos informacionais, impulsionada pelas Tecnologias da Informação e Comunicação, trouxe à administração pública um desafio recorrente: a congestão da informação. Conforme assinala Davenport (1998), o excesso de dados, quando não adequadamente organizado, filtrado e contextualizado, compromete a tomada de decisão e gera sobrecarga informacional. Em ambientes públicos complexos, como as universidades, a produção contínua de documentos, normativas, relatórios e sistemas paralelos tende a dificultar o acesso à informação relevante, impactando a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços prestados.

Na gestão universitária, essa congestão informacional se manifesta de forma ainda mais sensível, em razão da multiplicidade de atores, instâncias decisórias, exigências legais e demandas acadêmicas e administrativas. Conforme Marchiori (2002) e Choo (2003), a ausência de uma gestão estruturada da informação pode resultar em retrabalho, perda de dados estratégicos, falhas na comunicação institucional e decisões baseadas em informações incompletas ou desatualizadas. Assim, a eficiência defendida pela Nova Gestão Pública pressupõe não apenas a modernização dos processos, mas também o controle, a racionalização e a qualificação dos fluxos informacionais que sustentam a gestão das Instituições Federais de Ensino Superior.

Segundo Etzioni (1967), as universidades figuram entre as organizações sociais mais complexas, apresentando elevados níveis de institucionalização e pluralismo. Em ambientes desse tipo, há múltiplas ordens normativas e diferentes lógicas culturais que orientam as ações de seus membros.

A gestão se transforma continuamente em função das mudanças sociais, políticas, econômicas e materiais, refletindo a dinâmica da própria vida em sociedade. Nesse sentido, as universidades, enquanto organizações sociais complexas, acompanham essas transformações, o que exige orientações constantes em suas práticas administrativas e educacionais.

No contexto contemporâneo, o desafio do ensino superior ultrapassa a simples promoção da formação acadêmica, envolvendo também a redefinição da relação entre a universidade e a sociedade. Esse processo demanda estratégias institucionais capazes de responder às novas exigências sociais, científicas e organizacionais. Além disso, a complexidade inerente às universidades decorre da coexistência de múltiplas normas, valores e interesses, o que torna os processos de gestão mais desafiadores e requer modelos administrativos mais flexíveis e integrados.

A gestão universitária, assim como os demais processos de gestão presentes na sociedade, envolve um conjunto de ações e decisões voltadas ao planejamento, coordenação e administração das atividades institucionais. a gestão não se limita ao setor produtivo, estando presente em diferentes espaços sociais, o que reforça seu papel estrutural no ambiente universitário. Assim, a gestão das instituições de ensino superior envolve não apenas a condução de processos acadêmicos, mas também a responsabilidade coletiva de garantir qualidade, inovação e alinhamento com as transformações contemporâneas.

O estudo sobre a atuação do secretário executivo nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) começou a se consolidar a partir de 2005, com a realização dos primeiros concursos públicos para o cargo. A partir dessa data, surgiram pesquisas acadêmicas, predominantemente estudos de caso em IFES específicas, que buscavam compreender as funções e responsabilidades desse profissional (Leal, 2014; Souza, 2018). Inicialmente, não havia um cargo oficial de secretário executivo; profissionais desempenhavam funções correlatas, incluindo assessoramento, organização de informações e suporte à gestão. A criação do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), em 1987, marcou a reestruturação dos cargos administrativos do serviço público federal e permitiu o reconhecimento formal dessas funções (Leal, 2014).

O Ofício Circular nº 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC (MEC, 2005) estabeleceu como requisito para posse no cargo a habilitação profissional, exigindo diploma de curso superior em Secretariado e registro profissional conforme a legislação vigente. Com isso, o cargo de secretário executivo consolidou-se como função de nível superior nas universidades públicas.

As atribuições do secretário executivo nas IFES incluem assessoramento de direções, atendimento ao público, gerenciamento da informação, elaboração de documentos, controle de correspondência, organização de eventos e viagens, supervisão de equipes e arquivamento de documentos (MEC, 2005). Essas funções demonstram que o profissional atua como elo estratégico entre a gestão e as atividades operacionais da universidade (Souza, 2018; Leal, 2014).

No entanto, como aponta Leal (2014), Nunes (2014) e Oliveira et al. (2013), os concursos públicos muitas vezes não valorizam adequadamente a profissão, apresentando falhas nos editais e provas com foco em Administração Pública e legislação, sem contemplar conteúdos específicos do secretariado executivo, como gestão da informação, assessoria executiva, comunicação organizacional, planejamento de eventos, ética profissional e técnicas de redação executiva. Além disso, não há instrumentos que avaliem competências práticas, como comportamento organizacional, capacidade de assessoramento, proatividade e gestão da informação.

Estudos como os de Souza (2015), Leal (2018) e Souza (2018) mostram que o secretário executivo atua em diversos setores universitários, acadêmicos e administrativos, incluindo secretarias de órgãos deliberativos, gabinetes de reitoria, pró-reitorias, direções de centros e departamentos, programas de pós-graduação e hospitais universitários. Nessas funções, o profissional participa ativamente do planejamento, coordenação e gestão de processos, contribuindo diretamente para a tomada de decisões e a eficiência institucional.

Leal (2018) identificou, na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que os secretários executivos da Administração Central desempenham funções complexas, liderando equipes, gerindo recursos financeiros e patrimoniais e participando de decisões estratégicas. Leal, Souza e Moreira (2018) destacam ainda que as competências do secretário executivo, como comunicação, planejamento, domínio de idiomas e visão sistêmica, são fundamentais para apoiar a internacionalização das universidades, por meio de parcerias, intercâmbios, acordos institucionais e comunicação com organismos estrangeiros.

Pesquisas como a de Souza (2011) indicam que, mesmo diante de limitações institucionais, os secretários executivos se destacam por proatividade, capacidade de interpretação e decisão, habilidades de comunicação e articulação, e eficiência operacional. Leal (2018) e Fiate (2008) relatam que gestores da UFSC observaram melhorias significativas no desempenho de seus setores após a chegada de secretários executivos, mesmo desconhecendo totalmente as atribuições formais do cargo.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia empregada neste trabalho consiste em uma **Revisão Sistemática da Literatura**, conforme definida por Botelho, Cunha e Macedo (2011), **associada a uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa**, complementada pela aplicação de **questionários estruturados**, enviados por meio eletrônico, **a profissionais que atuam no cargo de Secretário Executivo na Universidade Federal de Sergipe (UFS)**.

A Revisão Sistemática visa identificar, avaliar e sintetizar estudos relevantes já publicados sobre o tema, utilizando critérios claros de busca e seleção, o que contribui para a redução de vieses e para a obtenção de resultados mais confiáveis. Segundo Perissé, Gomes e Nogueira (2001, como citado em Botelho, Cunha & Macedo, 2011), a revisão sistemática é a aplicação de estratégias científicas que permitem limitar o viés de seleção de artigos, avaliá-los com espírito crítico e sintetizar todos os estudos relevantes em um tópico específico.

Para a coleta dos dados bibliográficos, foram utilizadas as bases de dados do **Portal de Periódicos CAPES**, com os seguintes descritores: *Secretariado Executivo and Gestão da Informação or Ciência da Informação, Secretariado Executivo and Gestor da Informação*.

A revisão sistemática foi realizada em duas fases: na primeira, consideraram-se publicações entre os anos de 2013 e 2018, utilizadas para a fundamentação inicial do Trabalho de Conclusão de Curso. Nessa etapa inicial, o estudo ainda não possuía um recorte institucional definido. No decorrer do desenvolvimento da pesquisa, identificou-se a necessidade de delimitar o objeto ao contexto da Universidade Federal de Sergipe (UFS), o que motivou a realização de uma nova revisão sistemática. Na segunda fase, a revisão foi atualizada com artigos publicados até 2025, garantindo que o referencial teórico contemplasse as discussões mais recentes. Os critérios de inclusão foram a publicações em português, com foco em estudos aplicados ao contexto das Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas.

Além da etapa bibliográfica, esta pesquisa inclui a realização de **questionários aplicados a profissionais que atuam no cargo de Secretariado Executivo na Universidade Federal de Sergipe (UFS)**, a fim de aprofundar a compreensão sobre sua atuação na gestão da informação. **O uso do questionário permitiu identificar competências mobilizadas por esses profissionais, descrever práticas relacionadas à organização, ao fluxo e à integridade das informações institucionais, bem como avaliar seu papel como mediadores informacionais**, possibilitando a

aproximação entre os referenciais teóricos e a prática profissional. O instrumento continha questões abertas e fechadas, possibilitando a obtenção de dados descritivos e interpretativos sobre a atuação desses profissionais.

Os questionários foram direcionados a profissionais que atuavam no cargo de Secretário Executivo na UFS, **independentemente do vínculo institucional**, abrangendo tanto servidores efetivos quanto trabalhadores terceirizados. **Também não foi considerada como critério de exclusão a formação acadêmica ou o regime de contratação, sendo incluídos todos os profissionais que desempenham, de fato, as atribuições do cargo de Secretário Executivo**, uma vez que o foco da pesquisa recaiu sobre a atuação funcional.

Para a análise dos dados obtidos por meio dos questionários, adotou-se a Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2016). O método baseia-se em um processo sistemático de interpretação dos dados, apoiado na inferência, buscando equilibrar a análise objetiva com a interpretação dos significados presentes nos discursos, garantindo rigor científico aos resultados. A análise seguiu as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Essa combinação entre a revisão sistemática da literatura e a pesquisa empírica de abordagem qualitativa permitiu uma compreensão mais abrangente do fenômeno estudado, articulando os aportes teóricos com as experiências práticas dos profissionais da área, e contribuindo para o avanço do conhecimento sobre a atuação do secretário executivo como gestor da informação.

Ressalta-se que foram utilizadas ferramentas de Inteligência Artificial exclusivamente como apoio à revisão ortográfica e gramatical do texto, não havendo interferência no conteúdo teórico, metodológico, analítico ou interpretativo da pesquisa.

Quadro 2- Base de dados e filtros utilizados

BASE DE DADOS	DESCRITORES	FILTROS	Nº DE ARTIGOS	OBSERVAÇÕES
<b>PERIÓDICOS CAPES:</b> Pesquisa atualizada em 28/05/2025	SECRETARIADO EXECUTIVO AND ( GESTÃO DA INFORMAÇÃO OR CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO)	<b>Pesquisa primária:</b> (Geral) (com a opção expandir meu resultados)	31	<b>I -</b> Utilização do <b>Acesso CAFe</b> na plataforma de periódicos CAPES.  <b>II -</b> Artigos dispostos e ordenados por <b>Autor</b> .  <b>III -</b> Número de artigos demonstrado de modo <b>individualizado</b> em cada novo filtro aplicado.  <b>IV -</b> Critério de <b>exclusão de artigos</b> catalogados: duplicados e/ou repetidos, com idioma diferente do inglês, sem relação direta com a temática e contexto da EE no ensino superior.  <b>V -</b> Softwares utilizados para o <b>gerenciamento dos artigos</b> : Mendeley Reference Manager, Microsoft Office Excel 16 e Google Drive.
	<b>ACESSO ABERTO</b>	<b>1º Filtro (a):</b> (Disponibilidade)	20	
	<b>(ARTIGOS)</b>	<b>2º Filtro (b):</b> (Tipo de Material)	20	
	<b>2013- 2018</b>	<b>3º Filtro (c):</b> (Data)	20	
	PRODUÇÃO NACIONAL	<b>4º Filtro:</b> (Assunto I)	17	
	REVISADO POR PARES	<b>5º Filtro:</b> (Assunto II)	14	
	CIÊNCIAS HUMANAS E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	<b>6º Filtro:</b> (Assunto III)	11	
	<b>EDITORES</b>	<b>7º Filtro (d):</b> (Disponibilidade)	11 RESSALTANDO QUE SÓ TINHA UMA EDITORA NO CAPES O SINDICATO DAS SECRETÁRIAS	

Quadro 3 - Base de dados dos artigos analisados

TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE	AUTORES DO TEMA	PERGUNTA DE PESQUISA/PROBLEMA	ANO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADO	CONCLUSÃO	DUISAS FUTU
A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: perspectivas Teóricas e Práticas Organizacionais	Competência informacional. Gestão da informação. Gestão do conhecimento. Inteligentes coletivos.	Edivanio Duarte de Souza, Eduardo José Wense Dias, Mônica Erichsen Nassif	Não tem de forma explícita, mas é a inquietação de como articular e integrar os processos de gestão da informação e de gestão do conhecimento no contexto da Ciência da Informação.	2011	Este artigo procura, embora que de forma preliminar, localizar as discussões sobre a gestão da informação e, mais especificamente, do conhecimento numa perspectiva de identificação com a Ciência da Informação.	É um artigo de revisão da literatura, destaca a interconexão entre diferentes perspectivas e modelos teóricos, enfatizando a necessidade de integrar os fundamentos epistemológicos com práticas organizacionais.			
GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO. ORIGENS, POLEMICAS E PERSPECTIVAS	Gestão da informação; Gestão do conhecimento; Tecnologias de informação; Conhecimento organizacional.	Ricardo Rodrigues Barbosa	Não tem de forma explícita, mas aponta muito para a ambiguidade terminológica, a babel de conceitos informação, conhecimentos e o desafio de operacionalizar em ambientes organizacionais	2008	Este artigo pretende, inicialmente, resgatar alguns aspectos relacionados com origem da gestão da informação e da gestão do conhecimento (GIC). Será feita também uma breve comparação entre essas	Teórico conceitual e revisão bibliográfica	Esse artigo busca demonstrar a importância de se enxergar a informação e o conhecimento como fenômenos indissociáveis e complementares da vida organizacional. 1- Constatou-se que, enquanto a gestão da informação se concentra na organização, armazenamento e tratamento	"O conhecimento, uma vez registrado, transforma-se em informação e esta, uma vez internalizada, torna-se conhecimento." e para que isso ocorra é foi salientado que a necessidade de uma atenção focalizada e	O autor enfatiza a necessidade de configurar ambientes organizacionais que promovam uma cultura informacional favorável e ressalta a importância de
A atuação do profissional de secretariado como gestor de informação: uma análise de conteúdo da Revista GeSec	Análise de conteúdo. Gestão de informação. Secretariado Executivo.	Betânia Aparecida de Almeida Marreiro	O estudo questiona se o profissional de secretariado executivo atua como gestor de informação em sua rotina.	2016	O objetivo geral do estudo é analisar o conteúdo publicado na Revista GeSec para verificar se a literatura sobre o secretariado executivo reconhece a atuação desse	Trata-se de uma pesquisa qualitativa que utiliza a técnica de análise de conteúdo, conforme os estudos de Bardin (2011). Para isso, foi realizado um levantamento bibliográfico e a seleção de um	Os resultados revelaram que o secretário executivo possui um perfil multidisciplinar, combinando habilidades técnicas e gerenciais. Constatou-se que as funções	A conclusão do estudo reafirma que o secretário executivo, ao exercer diversas funções que envolvem o conhecimento, atua e	O artigo destaca que o tema é novo e ainda pouco explorado na literatura, apontando a
O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO LÍDER E RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS	Gestão; Liderança; Organizações.	Mayara França Soares, Tais Luciana Rovina Miné	Quais os meios utilizados pelo Secretário Executivo para liderar neste novo cenário contemporâneo?	2019	Esse trabalho objetiva uma investigação em torno do profissional que atua como Secretário Executivo e a sua função como líder, sendo este	Uma pesquisa de cunho qualitativo será realizada, por meio de pesquisas bibliográficas e outros materiais de fontes relevantes sobre	A análise evidencia que o secretariado executivo passou por diversas transformações ao longo do tempo. Além de destacar a importância de uma	O Secretariado Executivo se reinventou ao longo do tempo, acompanhando as transformações do mercado e consolidando a	Investigar quais são os estilos e as formas de liderar que podem ser adotados pelo
O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO: GESTOR DE INFORMAÇÕES NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA	Secretariado Executivo; Processo; Formação da Estratégia; Gestão da Informação; Ensaio Teórico.	Luci Mari Aparecida Rodrigues 1 Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda 2 Cibele Barsalini Martins	Como o profissional de Secretariado Executivo pode atuar no processo de formação da estratégia com base em seu papel de gestor de informações?	2017	Este ensaio pretende contribuir para a ampliação das perspectivas de atuação do profissional de Secretariado Executivo nas organizações, bem como para o	Este estudo se caracteriza como um ensaio teórico (WHETTEN, 2003). Buscou-se revisar conceitos e teorias que se destacam em trabalhos seminais referentes aos temas estudados (FLICK, 2008) para analisar	Nesse contexto, na análise teórica reflexiva apresentada acerca da atuação do profissional de Secretariado Executivo, encontra-se que este pode atuar no processo de formação da estratégia por	O estudo destaca que o profissional de Secretariado Executivo é um gestor de informações que desempenha um papel crucial no processo de formação da estratégia	O estudo enfatiza a possibilidade de investigar o papel do profissional de Secretariado Executivo na estratégia

### 3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A etapa empírica desta pesquisa foi conduzida por meio de **buscas exploratórias e aplicação de questionários estruturados**, realizados com o intuito de identificar e compreender a atuação dos profissionais de Secretariado Executivo na Gestão da Informação na Universidade Federal de Sergipe (UFS). **O instrumento foi aplicado por meio eletrônico, via e-mail**, o que possibilitou captar percepções pessoais e experiências práticas dos participantes, justificando metodologicamente o uso de questões abertas e subjetivas.

Inicialmente, foi utilizada como **referência a tabela apresentada no Trabalho de Conclusão de Curso de Elisângela Andrade dos Santos Souza**, ex-discente do curso de Secretariado Executivo da UFS, que apresenta a **lotação dos profissionais da área na instituição**. A partir dessa base, foram realizadas **buscas complementares em sites institucionais e mecanismos de busca (Google)**, com o objetivo de localizar informações atualizadas sobre os profissionais que exercem a função de Secretário Executivo.

Antes dessa etapa, realizou-se um primeiro contato com o Departamento de Secretariado Executivo da UFS para verificar se havia uma listagem institucional atualizada dos profissionais atuantes. O departamento informou não possuir tal relação e, por isso, encaminhou para pesquisadora o TCC da concluinte Elisângela, no qual foi possível localizar a tabela utilizada como referência inicial. Ressalta-se que não foi realizada consulta ao Portal da Transparência para identificação dos profissionais, uma vez que a pesquisadora não possuía ciência prévia sobre a possibilidade de utilização desse recurso para fins de coleta de dados.

Com base nessas informações preliminares, procedeu-se ao contato com os departamentos da UFS por meio de emails e ligações telefônicas, a fim de confirmar a existência de profissionais que atuam na função de secretariado executivo e obter os e-mails correspondentes aos respectivos setores. Durante os contatos telefônicos, os próprios departamentos frequentemente indicavam novos setores ou unidades onde havia profissionais atuando no cargo, o que levou ao envio sucessivo de novos e-mails e à ampliação gradual do alcance da coleta. Nos e-mails enviados, solicitou-se a confirmação da presença desses profissionais e a disponibilidade para participação na pesquisa, mediante o preenchimento de um questionário.

O questionário foi elaborado pela pesquisadora, contendo questões abertas e fechadas, e **enviado exclusivamente por meio eletrônico. O período de envio e acompanhamento das respostas ocorreu entre os dias 18 de outubro e 06 de novembro**, intervalo no qual também foram realizadas ligações telefônicas para verificar o recebimento do instrumento e a possibilidade de resposta. **Nesse período, foram identificados alguns entraves operacionais, como afastamentos por licença e períodos de férias de determinados profissionais**, o que impactou o retorno de alguns setores.

Ao todo, foram realizados contatos com 27 departamentos distribuídos entre os campi de São Cristóvão, Laranjeiras, Lagarto e Itabaiana. Desse total, foi possível estabelecer comunicação com 16 setores, seja por e-mail ou por telefone. Entre esses, nove profissionais responderam ao questionário enviado. Entretanto, uma das respostas foi descartada, pois foram incluídos na pesquisa apenas profissionais que ocupavam formalmente o cargo de Secretário Executivo na UFS; respostas de profissionais que não desempenhavam essa função foram excluídas da análise, como ocorreu no caso de uma participante que não exercia efetivamente o cargo. Independentemente do vínculo institucional, servidor público ou trabalhador terceirizado, foram considerados respondentes válidos todos os profissionais que desempenham as atribuições do cargo, sem distinção quanto à formação acadêmica ou regime de contratação. Assim, oito respostas foram consideradas válidas para fins de análise.

O processo de contato e retorno dos participantes ocorreu ao longo de aproximadamente um mês, período em que foram realizadas diversas tentativas de comunicação com os setores da Universidade Federal de Sergipe. Durante essa etapa, buscou-se confirmar a presença de profissionais formados em Secretariado Executivo e verificar a disponibilidade para participação na pesquisa. A dificuldade de retorno de alguns departamentos constituiu uma limitação da pesquisa; entretanto, tal fator não comprometeu a análise dos dados, uma vez que as respostas obtidas contemplaram profissionais de diferentes campi e setores da instituição.

Com o intuito de organizar e sistematizar as informações coletadas, foi elaborada uma planilha contendo a identificação dos setores e campi da UFS aos quais pertenciam os participantes, bem como o registro do envio, recebimento e validação dos questionários. Esse procedimento facilitou o acompanhamento do processo de coleta, controle das tentativas de contato realizada por email e telefone e contribuiu para a organização dos dados utilizados na etapa de análise.

A planilha também continha informações internas utilizadas apenas para fins operacionais da pesquisa, como o nome dos servidores, emails e ramais dos departamentos. Entretanto, tais dados

não foram incluídos nesta seção nem anexados ao trabalho, em respeito às normas éticas e à privacidade dos participantes, especialmente porque alguns respondentes forneceram endereços de e-mail pessoais.

Após a consolidação das respostas, iniciou-se a etapa de análise dos dados. Para garantir coerência metodológica, as questões do questionário foram organizadas e categorizadas conforme os três objetivos específicos da pesquisa. Dessa forma, cada conjunto de respostas foi interpretado a partir de seu alinhamento ao objetivo correspondente, permitindo uma análise estruturada e fiel ao desenho metodológico

**Quadro 4-** Setores de lotação dos participantes da pesquisa

DEPARTAMENTO E SETOR	CAMPUS
PROG POS-GRAD INTERDISCIPLINAR EM CINEMA	SÃO CRISTOVÃO
DIBASE	SÃO CRISTOVÃO
PROGEP- DEPARTAMENTO DE DIVISÃO DE ACUMULAÇÃO DE VÍNCULOS	SÃO CRISTOVÃO
PROEST	SÃO CRISTOVÃO
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO EM SAUDE	LAGARTO
DIRETORIA PEDAGOGICA CESAD	SÃO CRISTOVÃO
DEPARTAMENTO DE ODONTOLOGIA	LAGARTO
SUPERINTENDENCIA DA INFORMAÇÃO	SÃO CRISTOVÃO

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção tem como objetivo apresentar, analisar e discutir os resultados obtidos por meio do questionário aplicado às profissionais de Secretariado Executivo vinculadas à Universidade Federal de Sergipe. As informações foram organizadas de modo a possibilitar uma compreensão integrada entre os dados empíricos e o referencial teórico que embasa esta pesquisa.

### 4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A etapa inicial do questionário buscou caracterizar o perfil das participantes, de modo a compreender o contexto de atuação das profissionais que contribuíram com a pesquisa. Foram obtidas oito respostas no total.

Observa-se que a maioria das respondentes, sete participantes, possui vínculo de servidor público efetivo com a Universidade Federal de Sergipe, enquanto uma participante atua como terceirizada. Esse dado evidencia uma atuação consolidada na instituição, o que pode favorecer práticas administrativas mais estruturadas e estratégicas. Neiva e D'Elia (2005) destacam que o profissional de Secretariado passou a exercer funções de maior responsabilidade e autonomia, assessorando executivos e participando ativamente de processos decisórios. Essa ampliação de responsabilidades reflete-se no contexto institucional, em que a estabilidade e a experiência podem contribuir para uma atuação mais integrada na gestão da informação e dos processos administrativos.

No que se refere à função e ao tempo de atuação, verificou-se que todas as participantes exercem o cargo de Secretária(o) Executiva(o), com tempo médio de experiência de aproximadamente doze anos, variando entre um e dezessete anos de atuação. Esse dado reforça que as(os) respondentes possuem vivência consolidada nas rotinas administrativas e informacionais da instituição, o que contribui para análises mais consistentes sobre os processos de gestão da informação.

Em relação ao campus de lotação, verificou-se predominância de profissionais vinculadas ao campus São Cristóvão, com seis participantes, seguido do campus Lagarto com duas participantes. Esse resultado evidencia a centralização das atividades administrativas e secretarias executivas na sede principal da instituição, onde se concentram os setores de apoio técnico, administrativo e de gestão.

Quanto à formação acadêmica, destaca-se que quatro participantes são graduados em Secretariado Executivo, enquanto as demais possuem formações em áreas correlatas, como Letras Português/Inglês (duas participantes), Design Gráfico (uma participante) e Licenciatura em Letras com Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas( uma participante). Essa diversidade de formações pode contribuir para uma atuação mais ampla na gestão da informação, considerando que, conforme Bicolí (2004), o Secretário Executivo deve atuar estrategicamente na organização e mediação dos fluxos comunicacionais dentro das organizações. De modo semelhante, Cielo (2004) também reconhece o papel desse profissional como agente estratégico junto à alta direção, capaz de interpretar e disseminar informações essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais.

**Gráfico 1** - Graduação dos respondentes



Ao serem questionadas sobre a forma de aquisição de suas competências profissionais, observou-se que a formação acadêmica em Secretariado Executivo e as experiências práticas no ambiente de trabalho foram apontadas, cada uma, por três respondentes, enquanto duas participantes atribuíram esse desenvolvimento à realização de cursos e capacitações complementares. Esses dados dialogam com a perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1997), que destacam a importância da integração entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito no ambiente organizacional. Segundo os autores, o conhecimento explícito, sistematizado em documentos e registros, se articula ao conhecimento tácito, construído a partir das experiências e interações sociais. Essa interação favorece a criação e o compartilhamento de saberes, processo

essencial para a atuação do Secretário Executivo como gestor da informação, uma vez que ele transita entre os registros formais e o conhecimento prático acumulado nas rotinas institucionais.

### Gráfico 2 - Competências dos respondentes



A maioria dos participantes é formada por mulheres, atuando principalmente como Secretárias Executivas em diferentes setores da UFS, no nível tácito e operacional. O grupo apresenta ampla experiência profissional, com tempo de atuação variando entre um e dezessete anos, predominando profissionais com mais de 10 anos na função. Apenas um dos respondentes era homem.

**Quadro 5 - Características gerais dos respondentes**

Respondentes	Qual seu vínculo funcional na Universidade Federal de Sergipe ?	Qual o campus de lotação ?	Qual sua formação acadêmica?	Setor ou unidade onde trabalha ?	Qual e sua função e quanto tempo de atuação ?	Como você adquiriu essas competências?
1	Servidor Público efetivo	Lagarto	Secretariado Executivo	Departamento de Odontologia	Secretária executiva - 12 anos	Formação acadêmica em Secretariado Executivo
2	Servidor Público efetivo	Lagarto	Secretariado Executivo	Departamento de Educação em Saúde	Secretária Executiva. 10 anos de atuação	Formação acadêmica em Secretariado Executivo
3	Servidor Público efetivo	São Cristóvão	Letras Português/Inglês	CESAD	Secretária Executiva/16 anos	Experiências práticas no trabalho
4	Servidor Público efetivo	São Cristóvão	Letras-port./Inglês	Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Cinema	Secretária executiva, há 17 anos.	Experiências práticas no trabalho
5	Servidor Público efetivo	São Cristóvão	Secretariado Executivo	DIVISÃO DE APURAÇÃO DE ACUMULAÇÃO DE VÍNCULOS -	CARGO DE SECRETÁRIA EXECUTIVA, 12 ANOS	Formação acadêmica em Secretariado Executivo
6	Servidor Público efetivo	São Cristóvão	Licenciatura em Letras Português/Inglês e Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas	PROAE	Assessor da pró-reitoria/ Secretario Executivo - 17 anos.	Experiências práticas no trabalho
7	Terceirizado	São Cristóvão	Design Gráfico	STI	Secretaria Executiva. 1 ano de atuação	Cursos e capacitações complementares
8	Servidor Público efetivo	São Cristóvão	Secretariado Executivo	Divisão de Benefícios e Atendimento ao Servidor -DIBASE	Secretária Executiva	Cursos e capacitações complementares

## **4.2 COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO COMO GESTOR DA INFORMAÇÃO**

A literatura apresentada no referencial teórico evidencia que o Secretário Executivo assumiu, ao longo do tempo, uma posição estratégica nas organizações, deixando de exercer apenas funções administrativas para atuar diretamente na gestão dos fluxos informacionais.

Entre as competências mais recorrentes, destaca-se a organização e o controle de documentos e informações, considerada essencial para a manutenção da integridade, da confiabilidade e do acesso aos registros institucionais. Os participantes apontam que grande parte da rotina envolve controlar fluxos documentais, acompanhar prazos, manter arquivos atualizados e garantir que os conteúdos circulem corretamente entre setores.

Nesse sentido, a Respondente 3 relata que realiza a organização e o gerenciamento dos arquivos físicos e digitais “com foco na padronização, clareza e acessibilidade das informações”, utilizando estruturas de pastas padronizadas, nomenclaturas consistentes e armazenamento em sistemas institucionais seguros, como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e drives corporativos.

Essa atribuição se alinha ao que descrevem Medeiros e Hernandes 2006, ao afirmar que o Secretário Executivo é responsável pela captação, organização e atualização sistemática das informações, assegurando que as estruturas informacionais da instituição se mantenham funcionais e acessíveis.

Outra competência amplamente mencionada diz respeito ao domínio de ferramentas digitais e sistemas informacionais. Os respondentes afirmam utilizar sistemas internos, o Pacote Office, plataformas de armazenamento na nuvem e ferramentas de reunião virtual, o que demonstra que o uso de tecnologias é central para o desempenho das atividades.

De acordo com a Respondente 2, o uso de tecnologias digitais faz parte da rotina administrativa, especialmente por meio do Pacote Office e de sistemas institucionais como SEI, SIGAA, SIPAC e SIGRH, os quais auxiliam no registro, acompanhamento e disseminação das informações no âmbito da universidade.

Conforme apontado por Medeiros e Hernandes(2006), a atuação do Secretário Executivo envolve lidar continuamente com tecnologias para registrar, recuperar e disseminar informações, fator que reforça a necessidade de domínio de sistemas informacionais.

A comunicação oral e escrita também aparece como uma das competências mais valorizadas. Os profissionais relatam a necessidade de adaptar mensagens para diferentes públicos, redigir documentos, orientar setores, repassar normativas e esclarecer dúvidas.

A Respondente 4 destaca que filtra as informações antes de repassá-las aos diferentes públicos, selecionando apenas aquelas relevantes para cada destinatário, a fim de evitar que a informação “se perca no fluxo” e comprometa a compreensão dos conteúdos institucionais.

Esse papel comunicacional está diretamente relacionado ao que Marreiro (2017) observa em sua análise dos artigos publicados na Revista GESEC: a autora destaca que o Secretário Executivo atua como mediador comunicacional, filtrando, organizando e traduzindo informações para garantir clareza, objetividade e compreensão entre setores.

Além disso, surge com frequência a capacidade de análise e interpretação de informações. Os participantes mencionam atividades como identificar padrões em relatórios, analisar dados institucionais, elaborar documentos de apoio à tomada de decisão e acompanhar normativas ou processos internos.

A Respondente 6 afirma que realiza a análise das informações por meio do cruzamento de dados e da comparação de informações de diferentes períodos, utilizando planilhas e documentos de acompanhamento para identificar inconsistências e subsidiar providências administrativas.

Outras habilidades complementares também foram identificadas, como gestão do tempo, atenção aos detalhes, organização das rotinas e capacidade de articulação intersetorial. Nesse contexto, o Respondente 7 ressalta que atua como ponto focal administrativo entre setores, sintetizando e adaptando informações em ofícios, solicitações formais e resumos executivos, de modo a facilitar a compreensão dos gestores e otimizar os fluxos informacionais.

Essas competências dialogam com o que Marreiro (2017) aponta em sua revisão: o Secretário Executivo atua como elo entre setores, desempenhando uma mediação informacional que exige articulação, compreensão dos fluxos e sensibilidade organizacional

**Quadro 6-** Competências mais citadas e menos citadas pelos respondentes

<b>COMPETÊNCIAS MAIS CITADAS E MENOS CITADAS PELOS RESPONDENTES</b>			
<b>MAIS CITADAS</b>	<b>Nº DE RESPONDENTES</b>	<b>MENOS CITADAS</b>	<b>Nº DE RESPONDENTES</b>
Organização e controle de documentos e informações	7 (sete)	Governança da informação	2 (dois)
Boa comunicação oral e escrita	8 (oito)	Pensamento crítico	2 (dois)
Capacidade de análise e interpretação de informações	7 (sete)	Capacidade de síntese	2 (dois)
Domínio de ferramentas tecnológicas e plataformas digitais	6 (seis)	Conhecimento aprofundado da estrutura informacional	2 (dois)
Ética e sigilo profissional	7 (sete)	Participação em processos decisórios	4 (quatro)
Gestão do tempo e priorização de tarefas	6 (seis)	Atualização Constante	4 (quatro)
Inteligência emocional	7 (sete)		
Trabalho em equipe e mediação informacional	7 (sete)		

As frequências foram obtidas a partir da contagem das alternativas assinaladas pelos respondentes, considerando-se as respostas múltiplas e a opção “todas as alternativas”.

Por fim, os respondentes destacam que a formação acadêmica em Secretariado Executivo exerce influência significativa no desenvolvimento dessas competências. Para muitos, a graduação

fornece as bases para lidar com documentos, tecnologias, comunicação institucional e processos de gestão informacional.

Segundo a Respondente 2, o curso de Secretariado Executivo contribuiu de forma decisiva para sua atuação profissional, sobretudo por proporcionar uma formação multidisciplinar, voltada à organização, à comunicação e ao uso estratégico das informações no contexto organizacional.

A análise das respostas coletadas evidencia que a atuação do Secretário Executivo como gestor da informação na Universidade Federal de Sergipe exige um conjunto diversificado de competências técnicas, cognitivas e comunicacionais. Essa perspectiva dialoga com o que afirmam Neiva e D'Elia (2005), ao destacarem que o profissional de Secretariado assume funções ampliadas nas organizações, atuando diretamente na administração das rotinas e na intermediação das informações necessárias à tomada de decisão.

De modo geral, as competências identificadas demonstram que o Secretário Executivo atua de maneira estratégica na organização, interpretação, padronização e circulação das informações institucionais. Conforme reforçam os autores presentes no referencial teórico, esse profissional combina habilidades técnicas, tecnológicas e comunicacionais para assegurar a eficiência dos processos informacionais e o funcionamento articulado dos setores da universidade.

#### **4.3 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO PELO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA UFS: ORGANIZAÇÃO, FLUXOS E INTEGRIDADE INFORMACIONAL**

Uma primeira evidência importante diz respeito à forma como esses profissionais participam da consolidação de informações provenientes de diferentes setores da universidade. As atividades descritas como recolher dados, comparar conteúdos, padronizar informações e articular respostas junto a áreas técnicas refletem diretamente etapas essenciais do ciclo de vida da informação.

Nesse sentido, a Respondente 6 relata que, conforme a demanda, identifica junto às chefias e colegas quais setores podem fornecer as informações necessárias e, a partir disso, reúne e cruza dados provenientes de diferentes áreas, como no caso da elaboração de planilhas institucionais enviadas anualmente ao MEC, atividade que exige diálogo intersetorial e sistematização de informações distintas.

Essa prática evidencia a capacidade do Secretário Executivo de atuar de forma integrada aos demais setores da universidade, assumindo papel ativo na organização, consolidação e qualificação das informações institucionais que subsidiam demandas externas e processos decisórios.

Conforme aponta Ponjuán Dante(2004), esse ciclo envolve identificar, coletar, organizar e disseminar dados de modo estruturado, permitindo que a informação circule com qualidade e coerência dentro da organização. Ao sistematizar informações acadêmicas, alinhar terminologias em relatórios ou intermediar demandas com setores como a STI, os profissionais demonstram domínio sobre os fluxos informacionais e capacidade de transformar dados dispersos em informações úteis.

O Respondente 7 destaca que atua como ponto focal administrativo entre seu setor e outras unidades da universidade, sintetizando informações em ofícios, solicitações formais e comunicações institucionais, com o objetivo de garantir que a informação “seja precisa, completa e formatada para facilitar a compreensão do decisor”.Essa atuação aproxima-se do entendimento de Choo(2003), para quem a gestão da informação inclui três processos-chave: busca de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisão.

Tal atuação demonstra que o Secretário Executivo não apenas repassa informações, mas exerce uma função estratégica de filtragem, síntese e adequação informacional, contribuindo para a redução de ruídos comunicacionais e para a eficiência dos fluxos informacionais na instituição.

Esse conjunto de ações demonstra que, além do papel de comunicar e repassar informações, muitos profissionais atuam como mediadores informacionais, ajustando a linguagem, consolidando dados e garantindo coerência entre documentos produzidos em diferentes áreas. A Respondente 3 afirma que, ao lidar com informações provenientes de diferentes setores administrativos e acadêmicos, procura reunir, comparar e padronizar conteúdos, assegurando coerência terminológica e textual antes de apresentá-los aos gestores, o que contribui para a clareza e confiabilidade das informações institucionais.Esse relato reforça a atuação do Secretário Executivo como mediador informacional, responsável por garantir a consistência, a inteligibilidade e a confiabilidade das informações que circulam entre setores e níveis hierárquicos distintos.

Essa mediação é descrita na literatura como função típica dos profissionais da informação, que, segundo Mota e Oliveira(2005, p. 99), devem organizar,descrever, indexar, recuperar, armazenar e distribuir informações de forma eficiente, transformando dados dispersos em informações inteligíveis, tanto em sua forma original ou como produtos elaborados a partir dela, exatamente o que as respostas evidenciam no contexto da UFS.

Outro eixo relevante identificado nas respostas diz respeito à gestão documental, que aparece como prática fortemente consolidada na universidade. Os profissionais descrevem rotinas que incluem organização de arquivos físicos e digitais, uso padronizado de pastas, nomenclaturas consistentes e armazenamento em sistemas como SEI e SIGRH.

A Respondente 5 descreve um fluxo detalhado de gestão documental relacionado aos processos de apuração de acúmulo de vínculos, no qual realiza o levantamento da documentação em portais oficiais, a instrução processual no SEI, a organização dos arquivos digitais por pastas nominais e a elaboração de minutas de relatório, garantindo rastreabilidade e conformidade com as normativas legais.

Essa prática está diretamente alinhada à definição de gestão de documentos apresentada pela Lei nº 8.159/1991, que define como o “conjunto de procedimentos e operações técnicas à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento”, bem como ao que afirmam Neiva e D’Elia(2005, p.174) ao destacar que o Secretário Executivo é responsável por preservar documentos, garantir acesso rápido e manter sistemas atualizados. A sistematização encontrada, como nos processos de acúmulo de vínculos, dialoga com o que Medeiros e Hernandez(2006) descrevem como atividades centrais: coleta, definição de critérios, instrução processual e elaboração de relatórios.

No que se refere à preservação da integridade das informações, emergem práticas como conferência de dados, verificação da origem documental, controle de versões e uso de fontes oficiais. A Respondente 3 aponta que adota procedimentos como a verificação da origem dos documentos, o controle de versões, a padronização de nomes e formatos de arquivos e o armazenamento seguro em sistemas institucionais, além da revisão textual e conferência de dados antes do envio ou publicação das informações. Tais práticas demonstram que a preservação da integridade da informação ultrapassa aspectos meramente técnicos, envolvendo responsabilidade ética, domínio de normas institucionais e consciência do impacto que informações qualificadas exercem sobre os processos administrativos e decisórios.

Essas ações são coerentes com o que Davenport(1998) destaca ao afirmar que a informação só adquire valor quando possui qualidade, contexto e propósito. Além disso, o controle de acesso e a proteção de dados refletem a responsabilidade ética que Siqueira(2005) aponta ao tratar da necessidade de transformar experiências e dados brutos em modelos confiáveis e adequados aos usuários.

As respostas também mostram que o uso de tecnologias digitais é central na rotina dos profissionais, o que dialoga com o avanço das Tecnologias da Informação descrito por Choo, Davenport e Barbosa. Sistemas eletrônicos de tramitação, armazenamento em nuvem, planilhas, relatórios digitais e plataformas de comunicação evidenciam que a UFS opera em um ambiente informacional digitalizado. Essa integração tecnológica também é destacada nas pesquisas analisadas na GESEC por Marreiro(2017), que mostra que TICs e GED constituem ferramentas essenciais na atuação do Secretário Executivo, fortalecendo a gestão dos fluxos documentais e comunicacionais.

Por fim, destaca-se a participação no apoio às decisões, presente em diferentes níveis nas respostas. O Respondente 7 afirma que elabora resumos executivos, quadros sinóticos e sínteses informativas sobre o status de projetos e processos críticos, permitindo que a gestão tome decisões rápidas e embasadas em dados consolidados. Esse apoio informacional reforça a atuação do Secretário Executivo como agente estratégico junto à gestão, ao transformar dados dispersos em informações estruturadas e relevantes para a tomada de decisões organizacionais.

Conforme argumentam Biscolí; Cielo, 2004; Nonaka, 1988, essa posição junto à alta gestão possibilita ao profissional interpretar e disseminar informações críticas para a formulação e acompanhamento das estratégias organizacionais. Da mesma forma, Davenport(2013) reforça que o profissional que domina o ciclo informacional transforma dados dispersos em insumos valiosos para decisões estratégicas.

A análise das respostas mostra que a atuação dos profissionais de Secretariado Executivo na Universidade Federal de Sergipe se estrutura em torno de práticas que envolvem a circulação, a qualidade e a integridade das informações institucionais. Esse movimento está alinhado ao entendimento de que a informação é um ativo estratégico nas organizações, conforme discutem autores como Choo(2003) e Davenport (1998) que destacam que a informação precisa ser organizada, interpretada e disponibilizada de forma útil para apoiar decisões. Assim, as práticas observadas nos relatos dialogam diretamente com a concepção de Gestão da Informação como processo que envolve planejamento, organização, controle, direção e distribuição, conforme definido por Marchiori(2002, p. 74)

De modo geral, a análise demonstra que a atuação dos profissionais de Secretariado Executivo na UFS articula três dimensões complementares: operacional, tática e estratégica. Essa estrutura corresponde ao que autores como Marchiori, Neiva & D'Elia e Medeiros & Hernandes apontam sobre o papel multifacetado do Secretário Executivo na gestão da informação: organizar

documentos, articular setores, interpretar dados, apoiar decisões e garantir a circulação eficiente dos fluxos informacionais. Assim, confirma-se que esse profissional, ao atuar como gestor da informação, contribui para a eficiência administrativa, para a coerência dos processos e para a qualidade da gestão universitária.

#### **4.4 A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA MEDIAÇÃO DOS FLUXOS INFORMACIONAIS**

A mediação do repasse de informações foi considerada um ponto considerado relevante pela maioria, embora dois respondentes tenham classificado como pouco importante. Essa variação sugere a coexistência de realidades distintas entre os setores da UFS, refletindo diferentes níveis de dependência humana nos fluxos informacionais.

A análise das respostas referentes à participação na organização de estratégias institucionais confirma que a mediação informacional ocorre de maneira colaborativa e descentralizada. Identifica-se desde profissionais que não participam diretamente dessas ações até aqueles que consolidam dados de múltiplos setores, padronizando terminologias, equalizando informações e garantindo clareza antes que cheguem aos gestores.

Nesse contexto, a Respondente 3 destaca que atua frequentemente como mediadora de informações entre setores administrativos e acadêmicos, ajustando a linguagem e o formato das comunicações para torná-las compreensíveis a diferentes públicos, priorizando a síntese para gestores e uma abordagem mais explicativa para equipes operacionais.

Esse movimento de comparar, uniformizar e validar dados aproxima-se das atribuições descritas por Medeiros e Hernandez (2006), que destacam que o Secretário Executivo atua na captação, seleção e organização das informações, mantendo sistemas atualizados e participando da elaboração de relatórios que subsidiam decisões estratégicas. Assim, as práticas relatadas pelos respondentes evidenciam uma atuação alinhada a essas responsabilidades, ao assegurar que as informações transmitidas entre setores apresentem consistência, clareza e utilidade para o processo decisório.

Outro conjunto de respostas evidencia forte articulação institucional. Alguns profissionais relatam a necessidade de recorrer a setores estratégicos, como o STI, para obter dados oficiais que permitam elaborar relatórios com maior precisão e atender exigências externas, como aquelas determinadas pelo MEC. Essas ações mostram que a atuação envolve não apenas coletar dados, mas

garantir sua procedência, sua autenticidade e seu uso adequado dentro dos processos organizacionais. A articulação entre setores e o contato formal com diferentes chefias reforçam o papel desses profissionais como intermediários essenciais no fluxo de informações institucionais.

Reuniões também surgem como espaços de deliberação, alinhamento e interpretação coletiva de informações. Para alguns respondentes, esses encontros constituem o principal instrumento para compreender documentos enviados por outros órgãos, discutir impactos operacionais e definir condutas. Nesse sentido, as reuniões aparecem não apenas como espaço de comunicação, mas como ambiente onde ocorre a mediação cognitiva da informação: interpretar, contextualizar e transformar dados brutos em orientações aplicáveis ao trabalho cotidiano.

No que diz respeito à elaboração de apresentações e documentos para auxiliar gestores, as respostas demonstram níveis distintos de atuação, desde pessoas que não desempenham essas atividades até aquelas que produzem documentos complexos, como relatórios seletivos, registros institucionais e análises comparativas. Em vários casos, há uma clara preocupação com a estrutura lógica da informação, com o uso de linguagem precisa e com a seleção dos dados realmente relevantes para o processo decisório, de modo a evitar sobrecarga cognitiva dos gestores. O Respondente 7 reforça essa atuação ao afirmar que elabora resumos executivos e quadros sintéticos sobre o andamento de projetos e processos críticos, permitindo que os gestores tenham acesso rápido a informações consolidadas e relevantes para a tomada de decisões.

Alguns exemplos demonstram ações de maior impacto, como o cruzamento de processos administrativos relacionados à assistência estudantil para identificar irregularidades, atividade que exige capacidade analítica e domínio de técnicas de organização da informação. Outros relatos destacam estratégias voltadas à economia institucional, como a criação de planilhas para evitar custos com notificações postais, revelando uma compreensão da relação entre informação, eficiência e racionalidade administrativa.

**Quadro 7** - Principais atividades realizadas pelo profissional de Secretariado Executivo

<b>PRINCIPAIS ATIVIDADES DE ATUAÇÃO</b>
Organização e Controle da Informação
Comunicação Institucional e Redação Administrativa
Mediação Intersectorial / Ponte Comunicacional
Padronização e Conformidade de Procedimentos
Suporte à Tomada de Decisão (Sínteses e Evidências)

A formação é reconhecida como determinante para desenvolver competências como mediação de fluxos informacionais, gestão documental, comunicação clara e apoio à tomada de decisões. Um dos respondentes sintetiza de maneira exemplar essa visão ao afirmar que o Secretariado Executivo atua diretamente na gestão e na mediação das informações organizacionais, sendo responsável por planejar, coordenar, analisar e comunicar dados que sustentam ações internas. Essa percepção evidencia que a formação fornece não apenas conhecimentos técnicos, mas também fundamentos conceituais sobre a natureza estratégica da informação nas organizações.

Os dados coletados revelam que os profissionais que atuam em setores administrativos da Universidade Federal de Sergipe desempenham um papel significativo na mediação, circulação e qualificação das informações institucionais. Em diversas respostas, observa-se que sua atuação ultrapassa a mera execução de tarefas operacionais, alcançando atividades que envolvem análise, síntese, validação e integração de dados provenientes de diferentes setores, compondo um panorama que evidencia competências diretamente relacionadas à gestão da informação.

Essa compreensão é reforçada pela fala da Respondente 5, ao destacar que sua formação em Secretariado Executivo contribuiu para desenvolver uma visão integrada dos fluxos informacionais, permitindo analisar, organizar e repassar informações de forma estratégica, conforme as necessidades institucionais.

No conjunto, os dados analisados revelam que o trabalho desses profissionais na UFS envolve práticas consistentes com a atuação do Secretário Executivo como mediador informacional.

Eles transitam entre diferentes níveis de complexidade: desde repassar informações até integrar, validar, selecionar e padronizar dados essenciais para a tomada de decisão. Apesar das variações de contexto e de atribuições entre os setores, a maioria das respostas demonstra que esses profissionais desempenham funções que articulam comunicação, análise crítica, organização documental e articulação intersetorial, elementos que caracterizam um profissional mediador dentro das organizações.

## 5 CONCLUSÃO

A análise realizada demonstra que o Secretário Executivo contribui para a gestão da informação na Universidade Federal de Sergipe ao assumir um papel que ultrapassa as funções administrativas tradicionais e envolve, cada vez mais, responsabilidades estratégicas. Os dados evidenciaram que esse profissional atua diretamente na organização, controle e mediação dos fluxos informacionais, garantindo que as informações circulem de forma clara, precisa e coerente entre os setores.

Sua atuação se destaca por combinar competências técnicas, comunicacionais e interpessoais, que permitem interpretar, filtrar e traduzir dados para diferentes públicos, assegurando conformidade com normas institucionais e legais. Além disso, o Secretário Executivo funciona como um elo entre equipes operacionais e gestores, entregando informações consolidadas e confiáveis que apoiam os processos decisórios.

Os resultados também mostram que esse profissional é responsável por monitorar e qualificar os conteúdos que chegam às chefias, evitando ruídos, padronizando documentos, verificando a integridade das informações e contribuindo para a eficiência das rotinas administrativas. Sua capacidade de adaptação a diferentes contextos organizacionais, somada à sólida comunicação oral e escrita, reforça seu papel como mediador informacional.

Assim, conclui-se que o Secretário Executivo, na UFS, contribui para a gestão da informação ao transformar dados dispersos em informações estratégicas, organizar fluxos de trabalho, integrar setores e apoiar a tomada de decisões, consolidando-se como um gestor da informação essencial para a qualidade da gestão universitária.

Apesar dos resultados, algumas limitações foram identificadas ao longo da pesquisa: o número restrito de participantes (oito profissionais). A dificuldade de retorno por parte de alguns setores da UFS também limitou o alcance da coleta de dados. Outra limitação foi a ausência da

perspectiva das chefias imediatas, que não foram incluídas na pesquisa. Considerando que esses gestores utilizam e avaliam as informações organizadas e mediadas pelo Secretário Executivo, sua visão poderia ampliar a compreensão e o impacto do desempenho desses profissionais.

Diante dessas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o número de participantes e incluam profissionais de diversas instituições de ensino superior, de modo a permitir comparações mais abrangentes. Sugere-se, que próximos estudos incluam a perspectiva das chefias imediatas, uma vez que esses gestores estão diretamente ligados à tomada de decisões e usam as informações mediadas pelos secretários. Além disso, recomenda-se a realização de estudos que comparem a atuação do Secretário Executivo em universidades públicas e privadas, bem como a condução de pesquisas baseadas em observação direta das rotinas informacionais. Outras possibilidades incluem investigar a relação entre gestão da informação, automação e inteligência artificial no cotidiano do Secretário Executivo, analisar a percepção de gestores sobre o impacto desse profissional na tomada de decisão institucional e explorar como tecnologias emergentes, como Big Data e ferramentas digitais avançadas, podem aperfeiçoar ainda mais os processos informacionais no contexto universitário.

## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, C.; COSTA, M. **GERENCIAMENTO ELETRÔNICO DE DOCUMENTOS: CONCEITOS E APLICAÇÕES**. RIO DE JANEIRO: FGV, 2002.
- BARDIN, LAURENCE. **ANÁLISE DE CONTEÚDO**. TRADUÇÃO DE LUÍS ANTERO RETO E AUGUSTO PINHEIRO. SÃO PAULO: EDIÇÕES 70, 2016.
- BARBOSA, R. R. GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: ORIGENS, POLÊMICAS E PERSPECTIVAS. *INFORMAÇÃO & INFORMAÇÃO*, [S. L.], v. 13, n. 1 ESP., p. 1–25, 2008. DOI: 10.5433/1981-8920.2008v13n1ESPP1. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://OJS.UEL.BR/REVISTAS/Uel/INDEX.PHP/INFORMACAO/ARTICLE/VIEW/1843](https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843). ACESSO EM: 4 JUN. 2025.
- BEUREN, ILSE MARIA. **GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO: UM RECURSO ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL**. SÃO PAULO: ATLAS, 1998.
- BISCOLÍ, F.; CIELO, I. O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO AGENTE ESTRATÉGICO NO PROCESSO DECISÓRIO. *REVISTA DE GESTÃO E SECRETARIADO*, SÃO PAULO, v. 1, n. 1, p. 1–15, 2004.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C.; MACEDO, M. O MÉTODO DA REVISÃO INTEGRATIVA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. *GESTÃO E SOCIEDADE*, BELO HORIZONTE, v. 5, n. 11, p. 121–136, 2011.
- BRAGA, GILDA MARIA. INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL. *CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, BRASÍLIA, v. 36, n. 3, p. 45–56, SET./DEZ. 2007.
- BRASIL. LEI Nº 7.377, DE 30 DE SETEMBRO DE 1985. DISPÕE SOBRE O EXERCÍCIO DA PROFISSÃO DE SECRETÁRIO E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. *DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO*, BRASÍLIA, 1 OUT. 1985.
- BRASIL. LEI Nº 8.159, DE 8 DE JANEIRO DE 1991. DISPÕE SOBRE A POLÍTICA NACIONAL DE ARQUIVOS PÚBLICOS E PRIVADOS. *DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO*, BRASÍLIA, 9 JAN. 1991.

BUSH, VANNEVAR. AS WE MAY THINK. *THE ATLANTIC MONTHLY*, WASHINGTON, v. 176, n. 1, p. 101–108, 1945.

CARVALHO, M. L. B. GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SERPRO: UM ESTUDO DE CASO. IN: TARAPANOFF, KIRA (ORG.). **INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL E COMPETITIVA**. BRASÍLIA: UNB, 2008.

CASTELO, MÁRCIA JANAINA. **A FORMAÇÃO ACADÊMICA E A ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO SECRETÁRIO EXECUTIVO**. 2007. MONOGRAFIA (BACHARELADO EM SECRETARIADO EXECUTIVO) – UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA, LONDRINA, 2007.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**. SÃO PAULO: EDITORA XYZ, 2000.

CHOO, CHUN WEI. **A ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO: COMO AS ORGANIZAÇÕES USAM A INFORMAÇÃO PARA CRIAR SIGNIFICADO, CONSTRUIR CONHECIMENTO E TOMAR DECISÕES**. 2. ED. SÃO PAULO: SENAC, 2003.

DAVENPORT, THOMAS H. **ECOLOGIA DA INFORMAÇÃO: POR QUE SÓ A TECNOLOGIA NÃO BASTA PARA O SUCESSO NA ERA DA INFORMAÇÃO**. SÃO PAULO: FUTURA, 1998.

DAVENPORT, THOMAS H. **INFORMATION ECOLOGY REVISITED**. OXFORD: OXFORD UNIVERSITY PRESS, 2013.

DUNCAN, S. **SECRETARIAL PRACTICE AND PROFESSIONAL SKILLS**. LONDON: CENGAGE LEARNING, 2011.

ETZIONI, AMITAI. **MODERN ORGANIZATIONS**. ENGLEWOOD CLIFFS, NJ: PRENTICE-HALL, 1967.

FIATES, G. G. S. COMUNICAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA COMPANHIA VALE DO RIO DOCE. IN: TARAPANOFF, KIRA (ORG.). **INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL E COMPETITIVA**. BRASÍLIA: UNB, 2008.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. MIDDLE MANAGEMENT INVOLVEMENT IN STRATEGY AND ITS ASSOCIATION WITH STRATEGIC TYPE. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, v. 13, n. 2, p. 153–167, 1992.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. SENSEMAKING AND SENSEGIVING IN STRATEGIC CHANGE INITIATION. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, v. 12, n. 6, p. 433–448, 1991.

GOULART, S. GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. IN: TARAPANOFF, KIRA (ORG.). **INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL E COMPETITIVA**. BRASÍLIA: UNB, 2008.

HAYEK, FRIEDRICH A. THE USE OF KNOWLEDGE IN SOCIETY. *THE AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, v. 35, n. 4, p. 519–530, 1945.

JARZABKOWSKI, P.; BURKE, G.; SPEE, P. CONSTRUCTING SPACES FOR STRATEGIC WORK. *HUMAN RELATIONS*, v. 68, n. 6, p. 1–25, 2015.

KIPPER, L. M.; FÁVERO, E. L. O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO E AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO. *REVISTA EXPECTATIVA*, TOLEDO, v. 8, n. 8, p. 67–82, 2009.

LEAL, F. G.; SOUZA, S.; MOREIRA, K. D. ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA PÚBLICA. *REVISTA DE GESTÃO E SECRETARIADO (GESEC)*, SÃO PAULO, v. 9, n. 1, p. 65–89, JAN./ABR. 2018. DISPONÍVEL EM: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.7769/GESEC.V9I1.763](http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v9i1.763). ACESSO EM: 10 OUT. 2025.

MACEDO, S. M. S.; BARBOSA, R. R. GESTÃO DA INFORMAÇÃO, TECNOLOGIA E VALORES INFORMACIONAIS EM IES. *BRAZILIAN JOURNAL OF INFORMATION SCIENCE*, MARÍLIA, v. 7, ESP., p. 129–144, JUL. 2013.

MARCHIORI, PATRICIA ZENI. GESTÃO DA INFORMAÇÃO: UMA VISÃO INTEGRADORA. *CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, BRASÍLIA, v. 31, n. 3, p. 72–79, SET./DEZ. 2002.

MARREIRO, B. A. A. A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO COMO GESTOR DE INFORMAÇÃO. *SECRETARIADO EXECUTIVO EM REVIST@*, [S. L.], v. 12, p. 5–16, 2017. DOI:

10.5335/SER.V12I0.6434. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://SEER.UPF.BR/INDEX.PHP/SER/ARTICLE/VIEW/6434](https://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/6434).  
ACESSO EM: 3 JUN. 2025.

MAZULO, R.; LIENDO, S. **SECRETÁRIA: ROTINAS GERENCIAIS, HABILIDADES COMPORTAMENTAIS E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS**. SÃO PAULO: SENAC, 2010.

MCGEE, JAMES; PRUSAK, LAURENCE. **GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO**. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 1994.

MEDEIROS, J. B.; HERNANDES, S. **SECRETARIADO EXECUTIVO: TEORIA E PRÁTICA**. 2. ED. SÃO PAULO: ATLAS, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **SAFÁRI DE ESTRATÉGIA**. PORTO ALEGRE: BOOKMAN, 2000.

MONTEZANO, N. S.; SOUZA, R. B.; BAETA, O. V. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA O SECRETÁRIO EXECUTIVO. *REVISTA DE GESTÃO E SECRETARIADO*, SÃO PAULO, v. 6, n. 2, p. 111–133, MAIO/AGO. 2015.

MOTA, F. R. L.; OLIVEIRA, M. O PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DA INFORMAÇÃO. *TRANSFORMAÇÃO*, CAMPINAS, v. 17, n. 2, p. 95–107, 2005.

NEIVA, E. G.; D'ELIA, B. **AS NOVAS COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO**. RIO DE JANEIRO: QUALITYMARK, 2014.

NOGUEIRA, M. A.; OLIVEIRA, M. O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO NO SÉCULO XXI. *REVISTA DE GESTÃO E SECRETARIADO*, SÃO PAULO, v. 4, n. 1, p. 1–18, 2013.

NONAKA, I. TOWARD MIDDLE-UP-DOWN MANAGEMENT. *SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, v. 29, n. 3, p. 9–18, 1988.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO NA EMPRESA**. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 1997.

OLIVEIRA, M.; NEVES, J. T. GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA EMBRAPA. IN: TARAPANOFF, KIRA (ORG.). **INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL E COMPETITIVA**. BRASÍLIA: UNB, 2008.

OTLET, PAUL. **TRAITÉ DE DOCUMENTATION**. BRUXELLES: MUNDANEUM, 1934.

PONJUÁN DANTE, GLORIA. **GESTIÓN DE INFORMACIÓN**. BUENOS AIRES: NUEVO PARHADIGMA, 2004.

RODIHERO, C.; GRZYBOVSKI, D. O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO GESTOR DA INFORMAÇÃO. *REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO*, v. 44, n. 2, p. 150–165, 2009.

SABINO, R. F.; ROCHA, E. O PERFIL DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO. *REVISTA EXPECTATIVA*, TOLEDO, v. 3, n. 3, p. 45–60, 2004.


SIQUEIRA, J. C. **GESTÃO DA INFORMAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES**. SÃO PAULO: ATLAS, 2005.

SOUZA, E. D.; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO. *INFORMAÇÃO & SOCIEDADE: ESTUDOS*, v. 21, n. 1, 2011. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://PERIODICOS.UFPB.BR/INDEX.PHP/IES/ARTICLE/VIEW/4039](https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/4039). ACESSO EM: 3 JUN. 2025.

VALENTIM, M. L. P. GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS. *CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, BRASÍLIA, v. 31, n. 2, p. 7–15, 2002.

WHITTINGTON, R. STRATEGY AFTER MODERNISM. *EUROPEAN MANAGEMENT REVIEW*, v. 11, n. 4, p. 303–310, 2014.

## APÊNDICE A — Questionário



The header features a dark blue background with the text 'DSE | UFS' in large, white, sans-serif font. To the left of the text is a small crest logo of the Universidade Federal de Sergipe.

## Atuação do Profissional de Secretariado Executivo nas Organizações Contemporâneas

**B** *I* U ↻ ✕

Olá!

Meu nome é **Cibely Rodrigues Santos**, sou estudante do 8º período do curso de Secretariado Executivo da **Universidade Federal de Sergipe (UFS)**. Este formulário faz parte da minha pesquisa de **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)**, que tem como objetivo compreender como os(as) profissionais de Secretariado Executivo atuam no contexto da **gestão da informação** dentro das organizações.

As respostas são **confidenciais, anônimas** e serão utilizadas exclusivamente para fins **acadêmicos**. Sua participação é **voluntária**, e contribuirá significativamente para o desenvolvimento e aprofundamento deste estudo.

Desde já, agradeço imensamente pela colaboração!

**Quais competências, habilidades e conhecimentos você considera essenciais para atuar na sua rotina profissional? \***

- Organização e controle de documentos e informações
- Domínio de ferramentas tecnológicas e plataformas digitais
- Capacidade de análise e interpretação de informações
- Boa comunicação oral e escrita
- Gestão do tempo e priorização de tarefas
- Inteligência emocional para lidar com conflitos e pressão
- Ética e sigilo profissional
- Habilidade de trabalhar em equipe e mediar fluxos de informação entre setores
- Participação em processos de tomada de decisão
- Atualização constante sobre o funcionamento da organização e do mercado

**Quais tipos de informação você costuma lidar com mais frequência na sua rotina de trabalho?** \*

- Relatórios gerenciais e operacionais
- Atas de reunião
- Planilhas de controle (atividades, prazos, orçamentos etc.)
- E-mails institucionais
- Informações de outros setores
- Dados de clientes, parceiros ou fornecedores
- Documentos normativos (políticas, manuais, regulamentos)
- Informações para tomada de decisão pela chefia
- Comunicados internos via aplicativos corporativos
- Outros...

**Quando recebe relatórios ou informações, você costuma observar se há repetições, mudanças ou algo fora do comum que precise ser comunicado ou resolvido? O que você costuma fazer ao notar essas situações?** \*

Texto de resposta longa  
.....

**Você elabora apresentações ou documentos que ajudam gestores a tomar decisões? Se sim, \* poderia citar exemplos ?**

**Você organiza ou gerencia arquivos físicos e/ou digitais da empresa? Pode descrever algum procedimento ou rotina que utiliza? \***

Texto de resposta longa

---

**Você participa do planejamento ou organização de estratégias com base em informações que circulam na empresa? Poderia citar uma experiência? \***

Texto de resposta longa

---

**Identificar padrões em relatórios ou documentos (Em relação a importância atribuída as práticas)**

- Nada Importante
- Pouco
- Muito
- Essencial

**Elaborar relatórios ou apresentações para apoiar decisões (Em relação a importância atribuída as práticas)**

- Nada Importante
- Pouco
- Muito
- Essencial

**Uso de ferramentas digitais na organização da informação (Em relação a importância atribuída as práticas)** Nada Importante Pouco Muito Essencial**Organizar e manter arquivos físicos ou digitais (Em relação a importância atribuída as práticas)** Nada Importante Pouco Muito Essencial**Participar de reuniões ou planejamentos com base em dados da empresa (Em relação a importância atribuída as práticas)** Nada Importante Pouco Muito Essencial

**Mediar o repasse de informações entre setores (Em relação a importância atribuída as práticas)**

- Nada Importante
- Pouco
- Muito
- Essencial

**Quais tecnologias, sistemas ou ferramentas digitais você utiliza atualmente em sua rotina? \***

- Pacote Office
- Google Workspace
- Softwares de gestão de documentos
- Ferramentas de armazenamento na nuvem
- Plataformas de reuniões e comunicação
- Sistemas de ERP
- Ferramentas de organização e produtividade
- Sistemas internos próprios
- Nenhuma ferramenta digital
- Outros...

**Quais procedimentos e práticas você utiliza para garantir a integridade das informações? \***

Texto de resposta longa  
.....

**Como a sua formação acadêmica contribuiu para sua atuação na gestão da informação dentro da organização? \***

Texto de resposta longa  
.....

**Como você participa da mediação do fluxo de informações na empresa? Pode dar exemplos práticos? \***

Texto de resposta longa  
.....

**Como você realiza a mediação das informações para diferentes públicos dentro da organização? Pode exemplificar? \***

Texto de resposta longa  
.....

**Abaixo, descreva situações reais em que você aplicou alguma das práticas a seguir. Caso não tenha aplicado, escreva "não se aplica": \***

*Organização e análise de dados*

*Gestão documental*

*Mediação de informações entre setores*

*Uso de tecnologias digitais para tratar ou comunicar informações*

*Apoio na tomada de decisão baseada em informações*

Texto de resposta longa  
.....