



Este trabalho está licenciado sob uma licença [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/). Fonte:

<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4090>. Acesso em: 24 jul. 2026.

Referência

GOMES, Magna Valeria de Souza; NAZARÉ, Sérgio Ricardo Miranda; ARRAES, Jeremias Pereira da Silva; NAVES, Rozana Reigota. O papel do secretário executivo como agente de governança na era digital. **Revista de Gestão e Secretariado**, São José dos Pinhais, v. 15, n. 9, e4090, 2024. DOI:

<https://doi.org/10.7769/gesec.v15i9.4090>. Disponível em:

<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4090>. Acesso em: 24 jul. 2026.



O papel do secretário executivo como agente de governança na era digital

The role of the executive secretary as an agent of governance in the digital age

El papel del secretario ejecutivo como agente de gobernanza en la era digital

Magna Valeria de Souza Gomes¹

Sérgio Ricardo Miranda Nazaré²

Jeremias Pereira da Silva Arraes³

Rozana Reigota Naves⁴

Resumo

O artigo busca explorar o papel estratégico Secretário Executivo como agente de governança na era digital. Diante das transformações sociais e avanços tecnológicos, torna-se essencial compreender como este profissional pode contribuir para a eficiência e transparência organizacional, especialmente em um contexto de governança digital. O objetivo do estudo é investigar a atuação do Secretário Executivo como facilitador da implementação de boas práticas de governança digital, promovendo a transparência e inovação no ambiente acadêmico. A metodologia adotada é de cunho exploratório, com abordagem qualitativa, utilizando revisão bibliográfica e análise de conteúdo para identificar padrões e tendências relacionados à atuação desse agente. Os resultados reforçam a valorização e reconhecimento do Secretário Executivo como agente de transformação e inovação, promovendo a excelência na gestão educacional e garantindo a sustentabilidade das organizações em um cenário digital em constante evolução.

¹Mestranda em Governança em Políticas Públicas. Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em políticas Públicas (PPGIPP), Universidade de Brasília (UnB). Brasília, Distrito Federal, Brasil.

E-mail: magnavaleria@unb.br Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-2529-9939>

²Doutor em Ciências Contábeis. Universidade de Brasília (UnB). Brasília, Distrito Federal, Brasil.

E-mail: sergionazare@unb.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6981-9223>

³Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCONT), Universidade de Brasília (UnB). Brasília, Distrito Federal, Brasil. E-mail: jeremias@unb.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5914-3987>

⁴Doutora em Linguística. Universidade de Brasília (UnB). Distrito Federal, Brasil. E-mail: mnaves@unb.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7517-0010>





Palavras-chave: Secretário Executivo. Governança na Era Digital. Instituições de Ensino Superior. Governança Pública.

Abstract

The article aims to explore the strategic role of the Executive Secretary as a governance agent in the digital age. Given social transformations and technological advancements, it is essential to understand how this professional can contribute to organizational efficiency and transparency, especially in a digital governance context. The objective of the study is to investigate the role of the Executive Secretary as a facilitator in implementing good digital governance practices, promoting transparency and innovation in the academic environment. The methodology adopted is exploratory in nature, with a qualitative approach, using bibliographic review and content analysis to identify patterns and trends related to the performance of this agent. The results reinforce the appreciation and recognition of the Executive Secretary as an agent of transformation and innovation, promoting excellence in educational management and ensuring the sustainability of organizations in a constantly evolving digital scenario.

Keywords: Executive Secretary. Governance in the Digital Age. Higher Education Institutions. Public Governance.

Resumen

El artículo busca explorar el papel estratégico del Secretario Ejecutivo como agente de gobernanza en la era digital. A la luz de las transformaciones sociales y los avances tecnológicos, es fundamental comprender cómo este profesional puede contribuir a la eficiencia y transparencia organizacional, especialmente en un contexto de gobernanza digital. El objetivo del estudio es investigar el papel del Secretario Ejecutivo como facilitador de la implementación de buenas prácticas de gobernanza digital, promoviendo la transparencia y la innovación en el entorno académico. La metodología adoptada es de carácter exploratorio, con enfoque cualitativo, utilizando revisión bibliográfica y análisis de contenido para identificar patrones y tendencias relacionadas con el desempeño de este agente. Los resultados refuerzan la apreciación y reconocimiento de la Secretaria Ejecutiva como agente de transformación e innovación, promoviendo la excelencia en la gestión educativa y asegurando la sostenibilidad de las organizaciones en un escenario digital en constante evolución.

Palabras clave: Secretaria Ejecutiva. Gobernanza en la era digital. Instituciones de Educación





Superior. Gobernanza Pública.

Introdução

A crescente digitalização e globalização têm impactado significativamente as práticas de gestão nas organizações, incluindo instituições de ensino superior. Nesse momento, o papel do Secretário Executivo como agente de governança digital torna-se necessário para garantir a eficiência, transparência e prestação de contas no ambiente institucional. Compreender como esse profissional pode contribuir para a modernização e adaptação das instituições de ensino superior diante das demandas contemporâneas é essencial para promover a excelência na gestão educacional. Além disso, a evolução do perfil do Secretário Executivo, que agora demanda habilidades inovadoras e estratégicas, reflete a necessidade de atualização constante e adaptação a um ambiente organizacional em constante transformação. Investigar como esse profissional pode atuar como agente de governança digital apenas amplia o conhecimento sobre suas atribuições, mas também contribui para a valorização e reconhecimento de sua importância no ambiente acadêmico e organizacional como um todo.

A Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, alterada pela Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996, dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário Executivo e estabelece diversas atribuições para esse profissional, dentre as quais o planejamento, organização, *compliance*, direção de serviços de secretaria, assistência e assessoramento direto aos executivos.

Observa-se que, na administração pública contemporânea, o Secretário Executivo tem assumido papel estratégico institucional. Montezano *et al.* (2015), explicam que o novo perfil de profissional que atua na área exige profundo conhecimento da organização e dos processos interligados que compõe a estrutura administrativa.

Veiga (2009) ressalta que a mudança no perfil do profissional de Secretariado teve uma maior intensificação a partir da década de 80, quando gestores e empregados eram cada vez mais cobrados a se adequarem à lógica dominante nas organizações, ao novo ambiente digital, impondo às organizações a necessidade de adaptação ao novo cenário, exigindo qualificação profissional, de modo a acompanhar o ritmo acelerado das mudanças.

Desde a década de 1990, a expansão das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) tem aumentado a participação da sociedade civil nas interações com o Estado. Nesse cenário de crescente uso das TICs, a governança digital se destaca como um meio de



incentivar a participação da sociedade nos processos decisórios governamentais. Transparência, eficácia e inovação nas ações governamentais são componentes essenciais da governança digital. Conforme Pimenta e Canabarro (2014), a governança digital envolve a reflexão sobre a realização de atividades governamentais em todas as suas esferas, configurando o que é geralmente conhecido como Governo Eletrônico, E-Government ou simplesmente E-Gov.

Segundo Viana (2021) a evolução da transformação digital na administração pública, conforme ilustrada no figura 1 das fases da transformação digital, revela um progresso significativo desde o governo eletrônico até o conceito de governo digital. A transição digital ocorre em etapas, com o governo eletrônico sendo a primeira delas e a fase "digital" surgindo em resposta às novas tecnologias disruptivas. Por esse motivo, alguns preferem o termo "transformação digital" para descrever o impacto dessas novas tecnologias na administração pública.

Figura 1

Fases da transformação digital na administração pública



Fonte: Adaptado de Viana, 2021

As tecnologias de informação e comunicação (TICs) desempenham um papel importante nessa transição, promovendo uma mentalidade de colaboração e interoperabilidade entre os diversos atores sociais e governamentais. O conceito de governo digital vai além da simples informatização de processos; envolve co-criação, inovação e a criação de valor público. Essa mudança de paradigma, que a OCDE descreve como uma evolução do governo eletrônico, sublinha a importância de uma abordagem mais integrada e



inteligente no uso das TICs. O Secretário Executivo, como agente de governança digital, deve estar capacitado para implementar essas novas tecnologias, facilitando a adaptação das instituições de ensino superior às exigências contemporâneas e assegurando a excelência na gestão educacional.

Essas mudanças são impulsionadas pelas transformações sociais, avanços tecnológicos e alterações nas estruturas organizacionais ocorridas nas últimas décadas. O interesse na investigação se dá pela necessidade de preencher lacunas do sistema de governança no setor público, que necessita de compreensão aprofundada tanto dos conceitos da governança pública, que se confundem com a governança corporativa no setor público, como da atuação dos mais diversos atores dentro desse sistema, destacando a importante atuação do Secretário Executivo contemporâneo no desenvolvimento de políticas públicas, garantindo o alcance dos objetivos estratégicos institucionais e, conseqüentemente, os resultados esperados pelos cidadãos.

Considerando essa evolução do perfil do Secretário Executivo e sua importância estratégica nas organizações, especialmente na governança digital, surge a seguinte objetivo do artigo: Como o Secretário Executivo pode atuar de forma eficaz como facilitador da implementação de práticas de governança digital em instituições de ensino superior?

Este estudo tem como objetivo investigar a atuação do Secretário Executivo como agente de governança digital, descrevendo seu papel estratégico e contribuição para a eficiência organizacional, especialmente na melhoria da divulgação de informações organizacionais, promovendo a transparência e a inovação no ambiente acadêmico.

Desse modo, além deste capítulo introdutório, o artigo apresenta o referencial teórico que dá ênfase ao secretário executivo como agente de governança digital. Trata-se de um estudo exploratório descritivo, com uma abordagem qualitativa, utilizando como principais técnicas a revisão da literatura e a pesquisa bibliográfica. Por fim, é apresentado um capítulo de discussão sobre os principais achados da pesquisa e as considerações finais sobre a pesquisa.

Referencial Teórico

Com o propósito de embasar teoricamente este projeto de pesquisa, empreendeu-se uma revisão bibliográfica contemplando autores que discorrem sobre a relevância histórica do profissional de Secretariado Executivo e a relação desse profissional com a cultura





organização. Aspectos pertinentes como desempenho, habilidades e inovações na área foram abordados, com o propósito de proporcionar uma compreensão aprofundada das múltiplas nuances contextuais, viabilizando uma análise criteriosa do papel e da atuação do Secretário Executivo em distintos aspectos organizacionais, enfatizando seu protagonismo desse profissional como agente transformador do conhecimento.

2.1 Secretário Executivo no Setor Público

O Secretário Executivo ao desempenhar papéis como os de gestor, assessor, articulador, facilitador e coordenador de informações, além de cumprir suas responsabilidades secretariais, tais como coordenar a agenda dos gestores, organizar eventos, lidar com etiqueta profissional, entre outros, acaba sendo identificado entre os atores envolvidos nesse sistema. Para o Tribunal de Contas da União (2014), quando se fala em governança, pressupõe-se a existência de dois tipos básicos de atores: principal e o agente, sendo o primeiro representado pelos cidadãos e o segundo simbolizado pelos representantes eleitos, conselheiros, autoridade máxima, dirigentes e gerente.

No que concerne à consolidação e relevância do profissional de Secretariado Executivo no cenário organizacional, ressalta-se que o trabalho nas instituições está em constante evolução e atualmente requer desses profissionais e capacidade de antecipação, domínio de novas demandas e habilidades que facilitem a adaptação e superação diante das mudanças. Ademais, a postura proativa e adaptativa, características desses profissionais, torna-se fundamental para garantir o sucesso estratégicos das organizações, especialmente no ambiente universitário, caracterizado intrinsecamente pela demanda por inovação.

Assim, com a capacidade de pensamento estratégico, o profissional Secretário Executivo pode alcançar um novo estágio, compreendendo as necessidades dos gestores e assumindo responsabilidades de gestão cada vez mais especializadas nas instituições, em particular na gestão de projetos. Sua atuação pode ir além do suporte administrativo, desempenhando um papel crucial no processo de tomada de decisões, na verificação do atendimento às normas e processos e na articulação com os coordenadores de equipes. A globalização, a digitalização e a crescente demanda por eficiência têm impulsionado essa redefinição das responsabilidades e habilidades esperadas dos secretários executivos.

Ressalta-se que o cargo de Secretário Executivo integra o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de





Ensino (IFES) vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), regulamentado pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. É identificado como um cargo de nível superior, exigindo curso de nível superior em Letras ou Secretariado Executivo Bilíngue. Isso significa que, nas Universidades Federais, os Secretários Executivos são servidores do quadro permanente dessas instituições com formação adequada e compatível com as atividades a serem desempenhadas e o perfil requerido para o cargo.

A trajetória do cargo de Secretário Executivo no Brasil iniciou-se com a Lei nº 7.377/1985, que formalizou suas atribuições essenciais de planejamento, organização e assistência direta aos executivos. A Constituição Federal de 1988 fortaleceu esse quadro ao introduzir o concurso público como critério fundamental para os cargos no serviço público, reforçando a transparência e o mérito na administração pública. A Lei nº 8.112/1990 complementou ao estabelecer o regime jurídico dos servidores públicos, incluindo os Secretários Executivos, consolidando suas funções na estrutura governamental. Posteriormente, a Lei nº 9.261/1996 trouxe atualizações necessárias para atender às novas demandas do mercado de trabalho, adaptando as responsabilidades dos Secretários Executivos às necessidades contemporâneas. A Lei nº 12.527/2011 representou um marco ao regulamentar o acesso às informações públicas, impulsionando os Secretários Executivos para um papel cada vez mais digital, focado na gestão eficiente da informação.

A entrada em vigor da Lei nº 13.709/2018 reforçou a transparência ao regular o tratamento de dados pessoais na administração pública, ampliando a responsabilidade dos Secretários Executivos na gestão e proteção adequada das informações digitais. No entanto, o Decreto nº 9.262/2018 proibiu a realização de novos concursos para o cargo de Secretário Executivo, inclusive para provimento de vagas já existentes, contrapondo-se ao cenário de transição para a era digital, onde sua atuação se torna ainda mais vital para assegurar a eficiência e a integridade no setor público. Além disso, o Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020, que aprova a Estratégia de Governo Digital 2020-2022, reforça ainda mais a necessidade de modernização da administração pública. Esse decreto visa a modernização, a melhoria da eficiência e o aumento da transparência através da digitalização dos serviços públicos.

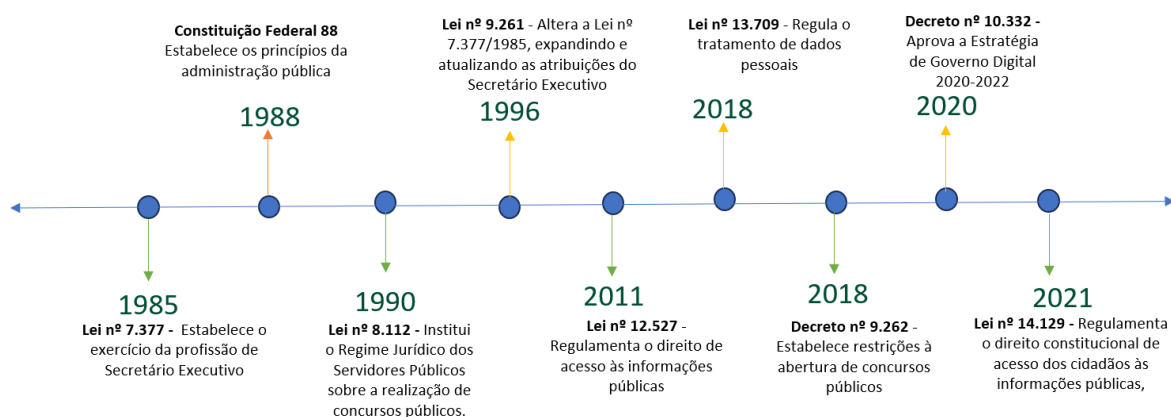
Recentemente, a Lei nº 14.129/2021 veio para consolidar o direito constitucional de acesso às informações públicas, promovendo transparência e incentivando o uso de tecnologias para facilitar o acesso aos dados governamentais. Diante das mudanças legislativas e das crescentes demandas por transparência e inovação digital, é imperativo



reavaliar continuamente a relevância do cargo de Secretário Executivo na administração pública. A médio e longo prazos, a proibição de concursos para este papel estratégico impactará significativamente a dinâmica da cultura organizacional, exigindo uma reorganização das estruturas e processos para adequar-se às novas exigências e às demandas emergentes no contexto da administração pública digital e globalizada. Conforme figura abaixo ilustrado.

Figura 2

Linha do Tempo do Cargo de Secretariado Executivo e o Novo Ambiente Digital



Fonte: elaborado pelos autores

É possível que algumas responsabilidades antes atribuídas aos Secretários Executivos tenham de ser redistribuídas para profissionais com outros perfis e formação, ou até mesmo que surjam novas estruturas ou funções para suprir essa lacuna. Essa reorganização demanda uma análise criteriosa das responsabilidades administrativas e uma realocação estratégica das tarefas entre os colaboradores dos diversos setores, inclusive, identificando os atores que irão atuar nos níveis tático e operacional dentro da gestão organizacional e de projetos.

2.2 Secretário Executivo como Agente de Governança

Casimiro (2019) estabelece uma interessante correlação entre a origem do papel do Secretário os escribas, indivíduos dotados de grande intelecto que floresceram no Egito por volta de 500 anos a.C. Os escribas, oriundos do Oriente, dominavam a arte da escrita e exerciam uma ampla gama de responsabilidades. Eles eram incumbidos do registro preciso de informações, realização de cálculos, classificação de arquivos, além de demonstrarem um notável desenvolvimento intelectual. Além disso, detinham profundos conhecimentos em



áreas como geografia, cultura e história e ocupavam cargos de extrema relevância no âmbito público naquela época. Essa conexão histórica ressalta a importância histórica e cultural atribuída ao papel do Secretário(a) e sua contribuição ao longo dos séculos, estendendo-se até os dias atuais.

De acordo com Carvalho (1998), o papel do Secretário Executivo vai além de simplesmente desempenhar tarefas de apoio administrativo. Segundo o autor, esse profissional atua como um assessor executivo e um administrador de informações, desempenhando um papel fundamental ao assessorar gestores no processamento e organização de informações. Carvalho (1998) considera essencial que o profissional apresente características como liderança, confiabilidade, espírito de equipe, criatividade, ética, discrição e dinamismo. Além disso, a capacidade de ser polivalente, ou seja, de lidar com diversas demandas e se adaptar a diferentes situações, é considerada como um importante diferencial.

Nesse conjuntura, o papel do(a) Secretário Executivo tem passado por significativas transformações no cenário competitivo das organizações. Santos e Caimi (2009) afirmam que, no passado, as atribuições desse profissional eram limitadas a tarefas rotineiras, como datilografar cartas, servir café, agendar compromissos, atender exclusivamente a um único chefe.

No entanto, as mudanças administrativas impulsionadas pela globalização exigiram uma reavaliação da função do Secretário Executivo, passando a abranger um conjunto de habilidades que vão além da gestão de rotinas administrativas, entre as quais se destaca a atividade de assessor gerencial. Sendo assim, o profissional de Secretariado Executivo passa a desempenhar um papel relevante como mediador de relacionamentos, tanto internamente na empresa quanto externamente com clientes, fornecedores, parceiros e órgãos reguladores. Essa competência de mediação é uma parte essencial da Gestão Secretarial, cujo objetivo é assessorar e facilitar as relações organizacionais, visando alcançar os objetivos estratégicos da instituição.

Esses aspectos da mudança dos papéis dos(as) Secretários(as) Executivos(as) se relacionam diretamente com a questão da cultura organizacional, pois atribuem a esse profissional o desafio de colaborar com gestores(as) e líderes na criação e manutenção de um clima organizacional saudável e positivo. Eles desempenham um papel fundamental na definição de valores, na comunicação efetiva, no estabelecimento de políticas e práticas justas, no acompanhamento do atendimento às normas e leis, no apoio ao desenvolvimento profissional e no incentivo ao trabalho em equipe. A participação ativa na construção do clima





organizacional por meio de suas atitudes, comunicação e relacionamentos no ambiente de trabalho não apenas favorece o bem-estar dos colaboradores, mas também contribui para a eficácia da organização como um todo. Ao criar um ambiente de trabalho positivo, a empresa fortalece sua cultura, atrai e retém talentos, melhora a satisfação do cliente e alcança melhores resultados financeiros, alcançando o sucesso e a sustentabilidade das instituições.

Segundo Chiavenato (2010) “a cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização” (p. 172). Nessa mesma linha, Wagner e Hollenback (1999, p. 367), elucidam que a cultura de uma organização é modo informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na empresa. Essa cultura mantém os membros unidos e influencia a maneira como eles se veem e enxergam o trabalho que realizam.

É necessário considerar, nesse ponto, as diferenças entre as organizações. Autores como Handy (1987) destacam a cultura organizacional como um elemento fundamental na dinâmica das empresas, reconhecendo que as diferenças culturais surgem de diversas estruturas organizacionais.

A cultura organizacional é, portanto, um elemento fundamental para o sucesso de uma instituição, pois representa os valores, crenças, normas e comportamentos compartilhados por todos os membros da organização. Ela influencia diretamente o desempenho, a motivação, a produtividade e a satisfação dos colaboradores, além de definir a identidade e a imagem da instituição perante o público externo.

Nesse conjunção, o papel do Secretário Executivo é de importante para a criação e manutenção da cultura organizacional, pois esse profissional atua como um elo entre gestores(as) e demais setores da instituição e externos a ela, sendo responsável por atividades administrativas de pequena e grande complexidade, como é o caso do suporte à gestão e ao desenvolvimento de projetos estratégicos.

2.3 Governança Digital

A governança digital se assemelha à governança eletrônica ao incentivar a participação da sociedade nos processos de tomada de decisão governamental, é uma evolução e expansão dos elementos introduzidos pelo e-gov, como a prestação de serviços online e o acesso à informação.





A definição teórica sobre a governança digital de Pimenta e Canabarro (2014) descreve a Governança Digital como uma área emergente que busca integrar diversos campos do conhecimento relacionados ao uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Isso inclui princípios, plataformas, metodologias, processos e tecnologias digitais aplicados às atividades governamentais em todas as suas esferas. No governo federal, esta abordagem configura o que é comumente denominado Governo Eletrônico, E-Government ou simplesmente E-Gov.

Conforme Kalsi e Kiran (2015), a governança digital representa a maneira pela qual os governos empregam as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) com o intuito de disponibilizar informações e serviços à população. Através da tecnologia, os serviços são aprimorados e abre-se espaço para uma maior participação social. Isso implica em um novo modelo de liderança e uma abordagem renovada nos processos de tomada de decisão relacionados a políticas públicas e investimentos. Segundo Cunha e Miranda (2013), o conceito de E-governança pode e deve incorporar melhorias na eficiência e eficácia dos processos. No entanto, esse termo também sugere uma nova abordagem governamental, caracterizada por uma participação mais ampla dos cidadãos.

Conforme Miranda (2007), o conceito de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) engloba a integração de recursos tecnológicos e computacionais com as telecomunicações, sendo a internet sua manifestação mais notável. O modo como as organizações se estruturam e se relacionam com o mundo tem sido profundamente influenciado pela evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação e pela expansão da internet ao longo das últimas décadas (Mesquita, 2019).

Milakovich (2012) defende que a governança digital está se expandindo como uma prática administrativa promissora, com potencial para reformular a prestação de serviços públicos aos cidadãos. Ele argumenta que as novas tecnologias de comunicação têm o poder de aumentar a acessibilidade e as oportunidades dos serviços, além de fomentar a participação dos cidadãos em processos administrativos e políticos.

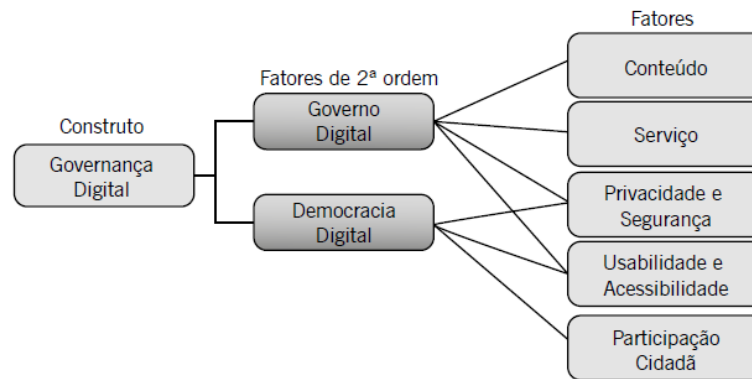
O modelo proposto por Mello e Slomski (2010) descreve a governança eletrônica como composta por duas dimensões: governo eletrônico, que engloba a administração e serviços eletrônicos, e democracia eletrônica, relacionada à participação cidadã. Essas dimensões são representadas por cinco fatores de práticas de governança digital: conteúdo, serviços, participação cidadã, privacidade e segurança e usabilidade e acessibilidade. Esses



fatores são distribuídos entre as dimensões de maneira específica, delineando as relações entre elas conforme mostrado na Figura 3.

Figura 3

Modelo explicativo da governança digital



Fonte: Melo e Slomski, 2010

Veronese *et al.* (2020) discutem a questão jurídica entre ética e técnica no contexto da inteligência artificial, mercado único digital e o direito às inferências justas e razoáveis, ressaltando a necessidade de uma regulação que equilibre inovação tecnológica e proteção dos direitos dos cidadãos.

Este contexto revela a crescente importância da governança digital como um catalisador de transformações significativas na administração pública e na interação com os cidadãos. À medida que as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) se expandem, novas possibilidades surgem não apenas para melhorar a eficiência dos serviços públicos, mas também para promover uma participação mais ampla e inclusiva dos cidadãos nos processos decisórios.

Procedimentos Metodológicos

Este estudo adotará uma abordagem qualitativa de pesquisa, inclui um levantamento bibliográfico e da legislação, normas e políticas relacionadas ao tema, que subsidiará a elaboração da resposta à questão de pesquisa e dará suporte à construção as discussões exploratórias e descritivas deste estudo.

Matias-Pereira (2016) enfatiza que a pesquisa bibliográfica é um recurso essencial para os pesquisadores, servindo como um resumo do tópico investigado que se concretiza por meio



de anotações e registros. Esse tipo de investigação é frequentemente o estágio inicial de qualquer pesquisa científica.

Além dos instrumentos mencionados, a metodologia contempla técnicas de análise de conteúdo que proporcionam uma compreensão mais abrangente do problema, permitindo identificar padrões, tendências e aspectos relevantes relacionados à atuação dos Secretários Executivos nas unidades pesquisadas, com vistas a subsidiar a elaboração de cenários e propostas de reestruturação organizacional. Para Vergara (2015, p. 7) a análise de conteúdo é vista como uma técnica de tratamento de dados que tem o objetivo de identificar as informações discutidas sobre um determinado tema.

Esses métodos permitirão uma compreensão sobre o papel do Secretário Executivo no setor público, especialmente em face das recentes mudanças legislativas e administrativas.

Resultados e Discussões

Os resultados obtidos a partir da análise de conteúdo revelaram que o Secretário Executivo desempenha um papel de destaque como Agente de Governança na Era Digital. A atuação do Secretário Executivo vai além das atribuições tradicionais de assistência e assessoramento direto aos executivos. Na era digital, esse profissional se torna um facilitador da implementação de práticas de governança digital, promovendo a transparência e inovação no ambiente acadêmico.

Conforme Montezano *et al.* (2015), o novo perfil do Secretário Executivo requer um profundo conhecimento da organização e dos processos interligados que compõem a estrutura administrativa. Além disso, Veiga (2009) aponta que a intensificação da digitalização a partir da década de 80, impôs às organizações a necessidade de adaptação rápida e qualificação profissional para acompanhar o ritmo acelerado das mudanças.

Uma das principais descobertas foi a necessidade de atualização constante das habilidades dos Secretários Executivos para lidar com as demandas do ambiente digital em constante evolução. Os participantes destacaram a importância de desenvolver competências em tecnologia da informação, gestão de dados e comunicação digital para garantir a eficácia de suas ações como agentes de governança. Além disso, a capacidade de promover a colaboração e a integração de sistemas digitais foi apontada como fundamental para o sucesso na implementação de práticas de governança digital.





A teoria, conforme discutido por Milakovich (2012) e Mello e Slomski (2010), ressalta a relevância da governança digital como uma prática administrativa promissora, capaz de reformular a prestação de serviços públicos e aumentar a participação dos cidadãos em processos administrativos e políticos. A convergência de opiniões entre esses autores dá sustentação à pesquisa, validando as conclusões apresentadas. A concordância entre Carvalho, Montezano *et al.*, Veiga, Milakovich, e Mello e Slomski fortalece o argumento de que a formação e atuação do Secretário Executivo devem estar alinhadas com as práticas de governança digital e gestão estratégica. Isso assegura que esses profissionais estejam preparados para enfrentar os desafios da modernização organizacional e para promover a eficiência e transparência nas instituições de ensino superior. Portanto, a pesquisa foi enriquecida com percepções práticas e teóricas que destacam a importância da governança digital e a contribuição do Secretário Executivo nesse processo.

Em suma, a revisão bibliográfica e a análise de conteúdo, incluindo documentos oficiais, legislação, normas e políticas relacionadas à governança digital e ao papel do Secretário Executivo, permitiram identificar as melhores práticas e tendências relacionadas à governança digital. A valorização e reconhecimento desse profissional como agente de transformação e inovação são essenciais para promover a excelência na gestão educacional e garantir a sustentabilidade das organizações em um ambiente digital em constante evolução.

Considerações Finais

O estudo conduzido sobre o papel do Secretário Executivo nas instituições de ensino superior evidencia sua importância na modernização e adaptação dessas instituições às demandas contemporâneas. A atuação deste profissional como agente de governança digital é essencial para ampliar o conhecimento sobre suas atribuições e valorizar sua relevância no cenário acadêmico e organizacional.

A análise da legislação e da literatura existente revela que o perfil do Secretário Executivo evolui em resposta às transformações tecnológicas e organizacionais. A capacitação contínua e a rápida adaptação a novas tecnologias são fundamentais para promover a transparência, a inovação e a eficiência na gestão educacional. Como destacam Montezano *et al.* (2015) e Veiga (2009), a compreensão profunda dos processos organizacionais e a integração de práticas e ferramentas digitais são importantes.





A capacitação contínua deve ser uma prioridade, com programas de formação e desenvolvimento profissional oferecidos regularmente, garantindo que os Secretários Executivos estejam atualizados com as últimas tendências em governança digital. A implementação de políticas organizacionais que promovam a inovação e a utilização de TICs é vital para o sucesso da governança digital nas instituições de ensino superior.

O alinhamento entre a formação acadêmica e a prática profissional é outro ponto de destaque. Foram identificadas lacunas significativas entre o conhecimento adquirido durante a formação superior e as habilidades exigidas no mercado de trabalho. Instituições de ensino devem revisar e atualizar seus currículos para incluir disciplinas que abordem diretamente as competências de governança digital e gestão estratégica, preparando melhor os futuros profissionais para os desafios da modernização organizacional.

A governança digital, conforme descrita por Pimenta e Canabarro (2014) e Kalsi e Kiran (2015), oferece uma oportunidade única para melhorar a eficiência dos serviços públicos e aumentar a participação social. No contexto das instituições de ensino superior, isso se traduz em uma melhor gestão dos recursos, maior transparência nos processos administrativos e um ambiente mais colaborativo para alunos e funcionários. Milakovich (2012) argumenta que as novas tecnologias de comunicação aumentam a acessibilidade e as oportunidades dos serviços públicos, fomentando a participação dos cidadãos, alunos e corpo docente.

A transformação digital exige um comprometimento institucional para promover uma cultura de inovação e melhoria contínua. Isso inclui a criação de incentivos para a adoção de novas tecnologias, o desenvolvimento de políticas de governança que facilitem a transformação digital e o incentivo à colaboração entre diferentes departamentos e setores.

Portanto, a pesquisa encontrou referência da importância do Secretário Executivo como agente de transformação e inovação na gestão educacional. A valorização e reconhecimento desse profissional são essenciais para promover a excelência na gestão educacional e garantir a sustentabilidade das organizações em um ambiente digital em constante evolução.

Assim, o estudo indica que o fortalecimento da formação e atuação do Secretário Executivo, alinhado às práticas de governança digital, é vital para enfrentar os desafios da modernização organizacional e promover a eficiência e transparência nas instituições de ensino superior.





Referências

- Brasil. Decreto nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Diário Oficial da União, Brasília, DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9262.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.262%2C%20DE%209%20DE%20JANEIRO%20DE%202018&text=Extingue%20cargos%20efetivos%20vagos%20e,para%20os%20cargos%20que%20especifica
- 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, DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377.htm
- Brasil. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm
- Brasil. Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Diário Oficial da União, Brasília, DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9261.htm
- Brasil. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm
- Brasil. Lei nº 13.243, de 14 de setembro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Diário Oficial da União, Brasília, DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm
- Carvalho, A. P. (1998). Manual do secretariado executivo. São Paulo: D'Livros Editora.
- Casimiro, L. (2019). História da profissão de secretariado: a saga das(os) secretárias(os). <http://www.fenassec.com.br>
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (3. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Handy, C. (1987). Deuses da administração: transformando organizações. Deuses da administração: transformando organizações (pp. 245-245). Saraiva.





- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2022). *Manual de preenchimento do censo da educação superior 2021*. Brasília, DF: Ministério da Educação.
https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2021/apresentacao_censo_da_educacao_superior_2021.pdf
- Matias-Pereira, J. (2016). *Manual de metodologia da pesquisa científica*. Grupo GEN.
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>
- Mello, G. R., & Slomski, V. (2010). Índice de governança eletrônica dos estados brasileiros (2009): no âmbito do poder executivo. *JISTEM Journal of Information Systems and Technology Management*, 7, 375-408. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752010000200007>
- Montezano, N. S., Souza, R. B., & Baeta, O. V. (2015). A importância da gestão da informação para a atuação profissional do secretário executivo: uma revisão de literatura nacional integrativa. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(2), 111-133.
https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/356/pdf_72
- OCDE. (2018). Towards the Digital Transformation of the Public Sector. *Digital Government Review of Brazil*. <https://doi.org/10.1787/9789264307636-en>
- Pimenta, M. S., & Canabarro, D. R. (2014). Democracia e capacidade estatal na era digital. In M. S. Pimenta, & D. R. Canabarro, *Governança Digital*. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV.
<https://www.academia.edu/download/38736916/gtdigital.pdf#page=11>
- Russi, A. (2021, 06 de junho). *Governo reduz despesas com pessoal pela primeira vez desde 2009*. CNN Business. <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/governo-reduz-despesas-com-pessoal-pela-primeira-vez-desde-2009/>
- Santos, C. V., & Caimi, F. E. (2009). Secretário executivo: formação, atribuições e desafios profissionais. In D. G. Durante & A. A. Fávero, *Gestão secretarial: formação e atuação profissional* (pp. 23-41). Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo.
- Tribunal de Contas da União. (2014). *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria*. 2. ed. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União.
https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF
- Veiga, D. R. (2009). *Guia de secretariado: técnicas e comportamento*. Editora Saraiva.
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536518701/>
- Veronese, A., Silveira, A., & Lemos, A. N. L. E. (2019). Inteligência artificial, mercado único digital e a postulação de um direito às inferências justas e razoáveis: uma questão jurídica entre a ética e a técnica. In A. Frazão, & C. Mulholland, *Inteligência artificial e direito: ética, regulação e responsabilidade*. São Paulo: Thomson Reuters Brasil.
<https://revistas.uminho.pt/index.php/unio/article/view/2294/2409>
- Viana, A. C. A. (2021). Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital. *Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo*,





8(1), 115-136. <https://www.redalyc.org/journal/6559/655969720005/655969720005.pdf>

Vergara, S. C. (2015). *Métodos de Pesquisa em Administração*. (6. ed.). Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499052/>

Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (1999). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva.

Received: 08.02.2024

Accepted: 08.23.2024

