



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO
DEPARTAMENTO DE LÍNGUA E LITERATURA ESTRANGEIRAS
SECRETARIADO EXECUTIVO

**ESTUDO SOBRE A MATERIALIZAÇÃO DA IMPROVISACÃO COMO
COMPETÊNCIA SECRETARIAL EM UMA SECRETARIA ESCOLAR**

SHAYANY ALINE PADILHA

FLORIANÓPOLIS

2021

SHAYANY ALINE PADILHA

**ESTUDO SOBRE A MATERIALIZAÇÃO DA IMPROVISÇÃO COMO
COMPETÊNCIA SECRETARIAL EM UMA SECRETARIA ESCOLAR**

Trabalho de Conclusão de Curso elaborado como
requisito para obtenção do grau Bacharel em
Secretariado Executivo da Universidade Federal de
Santa Catarina

Orientadora: Professora Dra. Kátia Denise Moreira.

FLORIANÓPOLIS

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pela autora, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

PADILHA, SHAYANY ALINE
ESTUDO SOBRE A MATERIALIZAÇÃO DA IMPROVISÃO COMO
COMPETÊNCIA SECRETARIAL EM UMA SECRETARIA ESCOLAR / SHAYANY
ALINE PADILHA ; orientadora, KATIA DENISE MOREIRA, 2021.
46 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão,
Graduação em Secretariado Executivo, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Secretariado Executivo. 2. Profissional de Secretariado.
3. Improvisação. 4. Secretário Escolar. 5. Competências
Contemporâneas.. I. MOREIRA, KATIA DENISE. II. Universidade
Federal de Santa Catarina. Graduação em Secretariado Executivo.
III. Título.

SHAYANY ALINE PADILHA

**ESTUDO SOBRE A MATERIALIZAÇÃO DA IMPROVISACÃO COMO
COMPETÊNCIA SECRETARIAL EM UMA SECRETARIA ESCOLAR**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado(a) adequado(a) para a obtenção do título de “Bacharel em Secretariado Executivo”, e aprovado em sua forma final pelo Curso de Secretariado Executivo.

Florianópolis, 11 de junho de 2021.

Professora Dr. Maria Ester Moritz
Coordenadora de TCC

BANCA EXAMINADORA

Professora Dra. Kátia Denise Moreira
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Me. Ênio Snoeijer
Universidade Federal de Santa Catarina

Me. Luci Mari Aparecida Rodrigues
Universidade Federal de Santa Catarina

*Dedico à minha querida mãe, Ivani de Fátima Rodrigues,
e ao meu pai, Anildo Crair Padilha, responsáveis pela
minha vida e educação.*

AGRADECIMENTOS

Pessoas importantes fizeram parte, diretamente ou indiretamente, da minha trajetória acadêmica e do processo para a elaboração deste trabalho. Por essa razão, gostaria de, antes de tudo, agradecer a Deus pela luz que tem guiado meus passos desde a escolha de ir em busca da minha formação e nos caminhos que ainda irei trilhar na profissão que escolhi exercer.

Agradeço aos meus pais por, juntos, terem me gerado e me dado o maior presente que é a vida. À minha mãe, Ivani, por me ensinar desde muito nova a ser responsável, forte, corajosa e nunca esquecer das raízes que me fortalecem. Sua partida no ano que entrei na Universidade me mostrou que foi preciso colocar em prática seus ensinamentos. Obrigada pelo seu amor e por ser a mãe que eu preciso. Te amo.

Ao meu pai, Anildo, por toda integridade, paciência, silêncio de confiança nas minhas escolhas, apoio indescritível e parceiro do sonho da graduação, pois como diz o dito “sonho que se sonha só, é só um sonho que se sonha só, mas sonho que se sonha junto é realidade”. Pai, obrigada por sonhar comigo, me dar amor e me dar seu exemplo de luta e simplicidade. Te amo.

Às minhas filhas, Julia e Lavínia, combustíveis de amor, aprendizados e amadurecimento. Vocês me moveram em busca da conquista dessa formação com seus milhares de abraços, sorrisos e carinhos. Vocês me tornam uma mãe e uma profissional melhor a cada dia que passa. Obrigada, minhas meninas. Amo vocês demais.

Ao meu companheiro, Eduardo, com quem escolhi compartilhar os momentos mais marcantes da minha vida. Sou muito grata aos aprendizados que alcançamos juntos, ao seu apoio e amor ao longo desses anos de graduação, que, com todo o meu coração, é recíproco.

Aos meus irmãos, estejam onde estiverem, tenho certeza de que estarão felizes e torcendo por mim e pelo meu sucesso profissional. À família que tenho e que vibra cada conquista comigo, muito obrigada.

Agradeço também à Universidade Federal de Santa Catarina por me oportunizar adquirir conhecimento e experiências fundamentais para minha carreira profissional, por possibilitar que aprendesse com professores excepcionais e principalmente com minha orientadora, a professora doutora Kátia Denise Moreira. Pessoa em que me inspiro

como profissional e mulher e a quem sou extremamente grata por dedicar seu tempo e compartilhar seu conhecimento comigo.

Minha gratidão aos amigos que tornaram esse momento mais leve, em especial, à Marilei, pelo seu apoio sem medidas, pelo seu coração atencioso nessa relação que vai além de amizade, e à Amira, por compartilhar comigo a graduação e sempre me incentivar no que eu nem acreditava que poderia realizar. Tenho sorte de ter a amizade de vocês.

Por fim, agradeço a tudo e a todos que, de uma forma ou de outra, foram propulsores para que eu alcançasse essa conquista. Gratidão!

RESUMO

As rápidas transformações ocorridas nos diversos campos organizacionais têm exigido profissionais que correspondam, com agilidade e competência, às imprevisibilidades das demandas contemporâneas. Fato que também se constata no dinamismo do cotidiano das instituições de ensino. Ao refletir sobre esse contexto, em que a improvisação está intrinsecamente presentes nas ações adotadas pelas organizações, verifica-se que tal competência, a de improvisar, faz parte do rol de competências contemporâneas exigidas nas instituições. Assim, do profissional secretário, responsável pela área da secretaria de uma instituição de ensino, setor considerado como um sustentáculo para o desenvolvimento legal de trabalhos administrativos, pedagógicos e financeiros, espera-se que saiba fazer uso da competência da improvisação, quando necessário. Tendo isso em vista, este estudo tem como objetivo averiguar como a improvisação se materializa na atuação do profissional de secretariado em uma secretaria escolar. Metodologicamente trata-se de pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza aplicada e descritiva, que utiliza o estudo de campo como estratégia. As técnicas de coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica, documental e entrevista semiestruturada. Os resultados apontaram além da materialização da improvisação no ambiente de estudo, a aproximação entre as competências secretariais e aquelas do secretário escolar, fato que permite dizer que o secretário executivo pode atuar também em ambientes dessa natureza.

Palavras-chave: Profissional de Secretariado, Improvisação, Secretário Escolar, Competências Contemporâneas.

ABSTRACT

The rapid changes that have taken place in the various organizational fields have required professionals who respond, with agility and competence, to the unpredictability of contemporary demands. A fact that is also seen in the dynamism of everyday life in educational institutions. Reflecting on this context, in which improvisation is intrinsically present in the actions adopted by organizations, it appears that such competence, that of improvising, is part of the list of contemporary competences required in institutions. Thus, the professional secretary, responsible for the secretariat area of an educational institution, a sector considered as a support for the legal development of administrative, pedagogical and financial work, is expected to use improvisation as a support tool. With this in mind, this study aims to investigate how improvisation materializes in the performance of the secretarial professional in a school secretariat. Methodologically, this is a research with a qualitative approach, of an applied and descriptive nature, which uses field study as a strategy. The data collection techniques were bibliographical research, documental research and semi-structured interview. The results pointed beyond the materialization of improvisation in the study environment, the approximation between the secretarial skills and those of the school secretary, a fact that allows us to say that the executive secretary can also act in environments of this nature.

Keywords: Executive Secretariat, Improvisation, School Secretary, Contemporary Skills.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos-chave da improvisação	16
Quadro 2 - Manuscritos científicos das atribuições e competência relacionadas ao secretário escolar.	19
Quadro 3 - Correlação entre as competências secretariais, as competências do secretário escolar e as atividades realizadas pelo sujeito de pesquisa.	29
Quadro 4 - Atividades do secretário escolar e reflexões acerca da improvisação	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 A IMPROVISACÃO	16
2.1.1 Concepção da Improvisação	16
2.1.2 Improvisação no Ambiente Organizacional	18
2.2 O SUJEITO SECRETÁRIO ESCOLAR NO AMBIENTE DA ESCOLA	19
2.3 AS COMPETÊNCIAS DO SECRETÁRIO EXECUTIVO ASSOCIADAS À IMPROVISACÃO	21
3 METODOLOGIA	25
4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	27
4.1 O AMBIENTE DE ESTUDO	27
4.2 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	37
APÊNDICE A - Roteiro da Entrevista	44
APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	46
APÊNDICE C - Termo de Autorização	47

1 INTRODUÇÃO

As rápidas transformações em contextos que abrangem desde novas tecnologias até instabilidades financeiras e de empregabilidade, em contato com aspectos sociais e culturais, demandam de um profissional postura que responda aos desafios que lhe são apresentados ou impostos (SALDANHA, 2005). Nessa perspectiva, o profissional de secretariado vem apresentando uma atuação contemporânea que corresponde às transformações e inovações ocorridas no campo secretarial, associadas às adaptações desse sujeito a um contexto social (PADILHA et al., 2021).

Sobre esse aspecto, Brun, Cechet, Neumann (2013) afirmam que a carreira desse profissional continua em evolução constante, relacionada, principalmente, às suas atribuições e aos seus valores, fato que exige competências específicas. O cenário das competências e suas especificidades, adicionada a importância de desenvolvê-las no campo secretarial, é discutido por Moura (2008), Nonato Júnior (2009), Leal (2014), Moreira et al. (2016) e Moreira (2018).

Nonato Júnior (2009), por exemplo, afirma que uma série de novas competências foram introduzidas no perfil do Secretariado a partir do aumento do nível de complexidade que as organizações foram adquirindo e, sendo assim, as atividades técnicas e estratégicas, em termos da atuação, foram reformuladas. Mais contemporaneamente, Moreira et al. (2016) complementam Nonato Júnior (2009) ao afirmarem que “o secretário executivo precisaria desenvolver competências que o tornassem um profissional polivalente, fato esse que lhe permitiria atuar nas organizações desde o nível operacional até o tático.”

Diante desse cenário, em que as competências ganham destaque, tem-se dentre aquelas que compõem o rol secretarial (MOREIRA, 2018; LEAL; FIATES, 2013; MOURA, 2008) a improvisação, que encontra-se intrinsecamente presente nas competências secretariais e em qualquer atividade realizada por esse profissional no âmbito organizacional. (MOREIRA; GUIMARAES; ROSSI, 2019; PADILHA et al., 2021).

A improvisação, por sua vez, está associada ao fato de as organizações adotarem ações rápidas e terem a capacidade de responder ao imprevisível, ou seja, àquilo que é inerente ao sistema, porém que nem sempre está planejado, o que a submete a inovações por meio do imprevisto (CROSSAN et al., 1996). Importante destacar que, no ambiente organizacional, a improvisação pode ser sintetizada como uma ação realizada em

situações de tempo real envolvendo um alto grau de espontaneidade, criatividade e senso intuitivo, por indivíduos, grupos ou por toda a organização (ARSHAD, 2011). Em síntese, neste estudo, a improvisação é ancorada na concepção de que se trata de uma ferramenta alternativa de apoio gerencial, sendo reconhecida como uma competência de caráter estratégico capaz de lidar com os requisitos do século XXI (GUIMARÃES, 2019).

Dentre os mais variados contextos organizacionais, tem-se o espaço escolar e, sobre esse ambiente, Simão (2008) explica que a escola e, conseqüentemente, a gestão escolar, passa por constantes mudanças. Assim, torna-se necessário que a condução dos trabalhos naquele local seja liderada por pessoas dinâmicas e, principalmente, com competência para tanto. Na mesma direção, Silva (2017) diz que, para conduzir os trabalhos em instituições de ensino do século XXI, é necessário contar com um profissional qualificado que saiba lidar com novas ferramentas de gestão da informação, trabalhar em equipe, dividir responsabilidade e inter-relacionar atividades.

Assim, considerando que “a dinâmica do espaço escolar é imbuída de conflitos e circunstâncias não previstas” (SANTOS; SANTOS, 2020, p. 02), que a improvisação se configura numa ferramenta alternativa de apoio gerencial, reconhecida como estratégica (GUIMARÃES, 2019), e que o profissional secretário, considerada sua competência para a improvisação (MOREIRA; GUIMARÃES; ROSSI, 2019; PADILHA et al., 2021), pode estar apto a atuar em um ambiente escolar, este estudo traz como pergunta de pesquisa: **Como se materializa a improvisação na atuação de um profissional de secretariado em uma secretaria escolar?**

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos de uma pesquisa consistem na projeção de algo que se pretende alcançar por intermédio da “revisão da literatura e da metodologia do projeto” (ROESCH, 1999, p. 95), relacionados a visões globais, além de outras mais concretas (MARKONI; LAKATOS, 2009). Sendo assim, na sequência são apresentados os objetivos geral e específicos delineados para esta pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Averiguar como a improvisação se materializa na atuação do profissional de secretariado em uma secretaria escolar.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) conhecer a dinâmica do trabalho administrativo em um ambiente escolar;
- b) identificar as atividades e competências relacionadas desempenhadas pelo secretário em uma secretaria escolar;
- c) correlacionar as competências secretariais e as competências do secretário escolar;
- d) verificar se há alinhamento entre as atividades e competências do secretário escolar e a improvisação

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa para o desenvolvimento deste estudo está ancorada na teoria de Roesch (1999), que se alicerça em três fatores: importância, oportunidade e viabilidade. Dito isto, este estudo desenvolve-se a partir da necessidade de ampliar o material teórico para o campo secretarial, visto que, apesar da existência de estudos referentes à improvisação como competência do Secretário Executivo, mesmo em pequena escala, não há registros a respeito da materialização dessa competência na atuação do profissional.

Além disso, o estudo oportuniza inserir no arcabouço teórico mais uma área de atuação do profissional de secretariado, desta vez especificamente na secretaria escolar, além de o ambiente em estudo possibilitar a materialização da improvisação como uma competência requerida atualmente, pois acredita-se que nestes locais há um panorama composto de muitas transformações, conflitos e circunstâncias não previstas em que se exige uma resposta rápida e inspirada.

Naquilo que se refere à viabilidade, foi possível ter acesso a todo o material necessário, tanto documental quanto bibliográfico, além de outras informações no que tange ao profissional de secretariado que atua na secretaria escolar. Não há previsão de aporte financeiro no decorrer da pesquisa.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Este estudo está estruturado em cinco seções. Inicia-se pela introdução, que apresenta a contextualização sobre o tema proposto, a problemática, os objetivos gerais e específicos e a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa. Na sequência, tem-se a fundamentação teórica, com a apresentação de teorias que sustentam o ora problematizado, bem como embasam a análise de dados do estudo. Os temas abordados são: a improvisação, o sujeito secretário no ambiente da escola e as competências do secretário executivo associadas à improvisação.

Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados como estratégias para alcançar o objetivo geral proposto. Na sequência, na quarta seção, está a análise dos dados e resultados, momento em que se busca o alcance do proposto para esta pesquisa. As considerações finais e as referências utilizadas findam o estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados os autores que formam o arcabouço teórico deste estudo, com base nos objetivos propostos. Os temas a serem abordados, respectivamente, são: A Improvisação, dividido em duas subseções: Concepção da Improvisação e A Improvisação no Ambiente Organizacional fundamentados por Montuori (2003), Pina e Cunha (2005), Miller, Ireland (2005), Leybourne, Sadler-Smith (2006), Moreira, Guimarães, Rossi (2019), Guimarães (2019), Padilha et al. (2021) dentro outros.; O Sujeito Secretário no Ambiente Escolar, embasado por Simão (2008), Paro (2013), Silva (2017), Santos, Santos (2020), e outros; e as As Competências do Secretário Executivo Associadas à Improvisação por Nonato Júnior (2009), Leal, Dalmau (2015), Moreira et al. (2016), Moreira (2018), Moreira, Guimarães, Rossi (2019) e Padilha et al. (2021) .

2.1 A IMPROVISACÃO

2.1.1 Concepção da Improvisação

A improvisação, antes de ser aplicada como tema de estudos das ciências administrativas, teve suas origens no campo das artes (MOREIRA; GUIMARÃES; ROSSI, 2019). Neste campo a improvisação é associada à prática de compor e executar simultaneamente – ou seja, a execução implica na ausência de um planejamento prévio (PINA CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 1999).

Na mesma direção, Vera, Crossan (2004) definem a improvisação como um processo espontâneo e criativo, não planejado ou premeditado. Contudo, no Brasil, costuma-se associar a improvisação à questão do “jeitinho” (CROSSAN et al., 1996; BARBOSA, 2005). Todavia, esse registro é falho, já que a improvisação é uma escolha consciente, fundamentada em concepções pré-existentes, e não embasada em um comportamento aleatório diante de situações imprevistas (VERA; CROSSAN, 2004). No mesmo sentido, Padilha et al. (2021) ressaltam que a improvisação não significa fazer de qualquer jeito, já que improvisar e planejar andam lado a lado e que, para ocorrer a primeira é preciso haver conhecimento tanto sobre a situação, como sobre formas de resolvê-la.

Sob essa perspectiva e com a finalidade de apresentar a concepção dos elementos basilares da improvisação, os quais são essenciais para que uma organização possa aplicá-la, destacam-se a bricolagem (PINA E CUNHA, 2005), a criatividade (MONTUORI, 2003) e a intuição (LEYBOURNE; SADLER-SMITH, 2006). No Quadro 1 tem-se uma descrição síntese das concepções dos elementos-chave da improvisação.

Quadro 1 - Elementos-chave da improvisação

ELEMENTOS	CONCEPÇÕES
Criatividade	A capacidade de reagir de forma criativa e inovadora aos acontecimentos imprevistos (MONTUORI, 2003).
Bricolagem	Habilidade de criar recursos a partir de materiais disponíveis para resolver problemas imprevistos, ou seja, trata-se de uma prática de aproveitamento dos recursos disponíveis com vistas a enfrentar os desafios na medida em que eles vão ocorrendo. (PINA; CUNHA, 2005).
Intuição	Ação de reconhecer algo familiar e agir, mesmo que de forma relativamente subconsciente, com base em conhecimentos prévios que apresentam relação com a situação em questão (MILLER; IRELAND, 2005). Habilidade de adotar velocidade de resposta e capacidade de resolver problemas de maneiras mais criativas (LEYBOURNE; SADLER-SMITH; 2006).

Fonte: Elaborado pela autora com base em: Montuori (2003), Pina e Cunha (2005), Miller, Ireland (2005), Leybourne, Sadler-Smith (2006).

Observa-se, no Quadro 1, que as concepções dos elementos-chave da improvisação correspondem às ações necessárias a serem adotadas no ambiente organizacional, “visto que lhes concede a capacidade de agir” ((MOREIRA; GUIMARÃES; ROSSI, 2019, p. 2), principalmente, em momentos caracterizados como críticos em que o planejamento sofre reveses e necessita de ações imediatas para retomada do controle (PADILHA et al., 2021).

Vale destacar ainda, que os elementos-chaves da improvisação, a bricolagem (PINA E CUNHA, 2005), a criatividade (MONTUORI, 2003) e a intuição (LEYBOURNE; SADLER-SMITH, 2006), são características gerenciais e organizacionais que fornecem condições para que a improvisação ocorra, além de serem determinantes para a efetividade da improvisação organizacional. Diante disso, considera-se importante para este estudo contextualizar a improvisação no ambiente organizacional, tratado na sequência.

2.1.2 Improvisação no Ambiente Organizacional

Observa-se, contemporaneamente, uma tendência de gestão na qual as organizações reconhecem que a improvisação adotada pelos gerentes representa uma competência positiva aos fins organizacionais (ARANHA; GARCIA, 2013). Nesse sentido, acredita-se que a improvisação organizacional tem a capacidade de impactar o desempenho da organização (GUIMARÃES, 2019)

Para Arshad (2011), a improvisação organizacional pode ser resumida como uma ação tomada em situações de tempo real que envolve um alto grau de espontaneidade, criatividade e insight intuitivo por indivíduos ou grupos ou por toda a organização. O autor (2011, p. 19), quanto à aplicação da improvisação no ambiente organizacional, declara que:

A organização precisa ter habilidade para formular (planejar ou compor) e executar (implementar) ações simultaneamente enquanto realiza atividades de improvisação. Quanto menor for o espaço de tempo entre o planejamento (composição) e a execução, mais o ambiente age por meio de um processo de improvisação. Isso significa que as ações de planejamento e execução não podem ser separadas (ARSHAD, 2011, p. 19).

Para Crossan et al. (1996), o planejamento e a improvisação andam lado a lado, onde a improvisação é utilizada no momento em que o planejamento é falho ou limitado. Nesses termos, Leybourne (2006, p. 12) entende que, “por mais que uma atividade seja planejada, sempre haverá um novo conjunto de circunstâncias para se lidar e, assim, a improvisação acaba se tornando parte da vida diária, do pensamento e da comunicação”.

Guimarães (2019) ressalta que o planejamento é, ainda, uma ferramenta fundamental nas organizações, pois permite que muitas ações sigam um roteiro predeterminado, proporcionando um mínimo de previsibilidade nos resultados. Ainda, segundo a autora (2019, p. 47), “na imprevisibilidade de eventos, um ambiente repleto de turbulências, o surgimento de oportunidades e a necessidade de ações rápidas são os grandes motivadores da prática da improvisação na organização”. Isto posto, na sequência, discute-se a respeito do sujeito secretário no ambiente escolar, espaço escolhido para o desenvolvimento deste estudo.

2.2 O SUJEITO SECRETÁRIO ESCOLAR NO AMBIENTE DA ESCOLA

As instituições escolares passaram por inúmeras transformações – econômicas, sociais, culturais e tecnológicas – e, por mais que essas mudanças ainda não tenham atingido o nível ideal para a sociedade, elas apresentam-se constantes e com o objetivo, dentre outros, de modernizar os processos de gestão escolar (SILVA, 2017; SCHULTZ; FUCHS, 2018).

Paro (2013) afirma que a escola é dotada de um dinamismo que extrapola sua ordenação intencional, oficialmente instituída. Santos e Santos (2020) complementam dizendo que a dinâmica do cotidiano escolar é imbuída de conflitos e circunstâncias não previstas em legislações, regimentos e manuais. Ainda segundo as autoras, as formas de conduta dos indivíduos e grupos que compõem a escola e todas as maneiras de conviver socialmente nem sempre podem ser previstas pelas determinações oficiais.

Assim, todas as pessoas inseridas nesse cenário dinâmico, no processo de administração e organização, são consideradas agentes importantes para uma gestão escolar consciente e eficaz (SIMÃO, 2008). O autor afirma ainda que, em face às mudanças vividas na atualidade, exige-se o aumento de aspectos prioritários, como a responsabilidade e a flexibilidade, visando a eficiência da gestão escolar, o que torna imprescindível o registro e a documentação de todas as ocorrências que se processam nesse ambiente.

Um dos setores do ambiente escolar que possibilita a organização dos registros das atividades, resguardando sua história e memória, é a secretaria da escola. É o ambiente responsável pela documentação sistematizada dos fatos e dados relativos à instituição, por documentar e registrar a vida do corpo docente e não docente, bem como as atividades administrativas em geral (SIMÃO, 2008). Reckziegel (2011) corrobora ao afirmar que a secretaria da escola é o setor que dá suporte aos processos administrativos de uma instituição de ensino, sendo nela que ocorre o primeiro contato do público externo com a escola.

Simão (2008) destaca que a secretaria é uma unidade da instituição educacional de importância, considerada como um sustentáculo para o desenvolvimento legal de trabalhos administrativos, pedagógicos e financeiros, sobre o qual torna-se necessário

ênfatizar o caráter mediador na maximização da eficiência e eficácia da gestão escolar, pois centraliza as informações basilares de toda a comunidade escolar (SIMÃO, 2008). E, para garantia da gestão escolar, Reckziegel (2011) afirma que o secretário escolar é o encarregado de organizar, registrar, guardar e escriturar toda a documentação, garantindo a sua legitimidade.

Ponderado o papel do secretário escolar como responsável pela secretaria de uma instituição (RECKZIEGEL, 2011), julga-se necessário, também, apresentar as atribuições desse profissional, associadas às competências necessárias para executá-las. No Quadro 2 apresenta-se uma síntese da relação proposta.

Quadro 2 - Manuscritos científicos das atribuições e competência relacionadas ao secretário escolar.

Autores	Atribuições	Competências
Simão (2008)	Responsável pelos serviços específicos da secretaria da unidade escolar e por outros referentes à organização e à infraestrutura da escola, de forma a manter registros, relatórios, material de comunicação e expedição organizados e atualizados.	Iniciativa, organização, criatividade, habilidade para o relacionamento interpessoal, determinação, disposição para mudanças, autocrítica, autorreflexão, consciência ética quanto ao seu exercício profissional.
	Responsável pela organização técnica e legal do estabelecimento de ensino, cooperando para a transparência dos processos administrativos, financeiros e pedagógicos	A flexibilidade e a articulação deverão ser características fundamentais do perfil do secretário escolar.
Gianni e Gerardin (2010)	O secretário escolar possui uma posição de liderança na Instituição de Ensino e está diretamente ligado à Direção; tem papel de destaque e alta confiança.	Ser ético, responsável, organizado e ter boa comunicação.
	O secretário escolar é responsável pelos serviços de secretaria, realizando os registros acadêmicos, arquivos, comunicação e expedição; pela gerência de pessoas e pela organização burocrática da Instituição de Ensino.	
Silva (2017)	Orientar e organizar todo o setor administrativo, assinar documentos e responder pela escola em diversos assuntos.	Saber lidar com novas ferramentas de gestão da informação, trabalhar em equipe, dividir responsabilidade e inter-relacionar atividades.
	Manter sob sua guarda e conservação a documentação escolar do aluno e da instituição onde atua, além de ser o elo das atividades administrativo-pedagógicas da unidade escolar, gerenciando o fluxo de	Ter conhecimento de técnicas contemporâneas para o desenvolvimento de atividades secretariais.

	informações e dados no registro da história do aluno e da instituição.	
--	--	--

Fonte: Elaborada pela autora com base em Simão (2008), Gianini e Gerardin (2010) e Silva (2017).

Com base no Quadro 2, que tem como foco as competências e as atribuições para atuar no cargo de secretário escolar, observa-se na coluna das atribuições, além da amplitude das áreas de atuação, que umas das tarefas principais do secretário escolar é propiciar uma visão total da organização, abrangendo todos os segmentos que compõem a unidade escolar (SIMÃO, 2008). Quanto às competências necessárias ao profissional secretário escolar, o autor ainda acentua que:

As atividades laborais do secretário escolar devem estar asseguradas através da sua segurança e desenvoltura quanto a sua objetivação e execução, onde a atualização de seus conhecimentos, competências e habilidades, possibilitam o enfrentamento de situações não previstas (SIMÃO, 2008, p.3).

Sob essa ótica, Gianini, Gerardin (2010) corroboram com o dito ao afirmar que o secretário escolar deve ter a competência de buscar conhecimento de técnicas contemporâneas para o desenvolvimento de atividades secretariais.

Em razão do exposto e pela responsabilidade imposta à secretaria escolar, as organizações educacionais buscam, cada vez mais, por profissionais qualificados, com capacidade para desempenhar as atividades inerentes daquele local com competência e compromisso (SIMÃO, 2008). Nesse sentido, considera-se o secretário escolar, o ocupante da posição que, neste estudo, é associada ao secretário executivo, um profissional que, acredita-se, tem em sua formação o desenvolvimento de competências para atuar no espaço ora explorado, conforme apresentado na seção seguinte.

2.3 AS COMPETÊNCIAS DO SECRETÁRIO EXECUTIVO ASSOCIADAS À IMPROVISACÃO

Primeiro acredita-se ser importante tratar brevemente da competência, para fins de inseri-la no contexto secretarial. Dessa maneira, entende-se, neste estudo, por competência a soma de conhecimento, saber fazer (habilidade) e saber ser (atitude) (LE BOTERF, 1994), que são avaliados quando de sua utilização em um fazer profissional (ZARIFIAN, 1996).

Importante destacar, ainda, sobre a competência que trata-se de um fenômeno alicerçado por três dimensões que para Durand (2000) significa um acumulado resultante do fluxo contínuo de aprendizagem, consequência da interligação de três

elementos – o conhecimento, as habilidades e a atitude. Ressalta-se que se trata de uma relação de interdependência uma vez que “[...] a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10).

Sobre o profissional de secretariado, trata-se um sujeito que atua, dentre outros contextos, no organizacional, em diversas áreas, desde setores de execução até os estratégicos (MOREIRA et al., 2016). É um profissional que desenvolveu um perfil multifuncional, marcado pelo aprimoramento de suas atividades em um cotidiano repleto de imprevistos, que necessitam de soluções urgentes (LASTA; DURANTE, 2011). Acredita-se, também, que as transformações no campo de atuação secretarial demandaram o desenvolvimento das competências secretariais, as quais evoluíram, acompanhando esse processo (MOREIRA, 2018).

Leal, Dalmau (2015, p. 75) já explicavam que o posicionamento atual da profissão secretarial está associado à “intensificação da complexidade dos processos, à dinamicidade e à diversidade que caracterizam o cenário organizacional contemporâneo que levaram o secretário-executivo a rever suas competências e a desenvolver um novo perfil profissional”. Nesse sentido, Moreira et al. (2016) apresentam uma série de competências secretariais, principalmente associadas à gestão, as quais, segundo as autoras, permitem a atuação do secretário em diversas áreas organizacionais, inclusive como gerentes superiores.

Observa-se que as competências secretariais têm como marco de sustentação o artigo 4º da Resolução 3, de 23 de junho de 2005 (Brasil, 2005), que define as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para curso de graduação em Secretariado Executivo. Ou seja, supõe-se que toda e qualquer competência observada no campo secretarial de forma empírica tem fundamento naquilo que define a Resolução, que dispõe:

- I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações;
- II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais;
- III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;
- IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;
- V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;
- VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

- VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;
- VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
- IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;
- X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
- XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;
- XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e
- XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional (BRASIL, 2005).

Cabe ressaltar que as competências expressas nas diretrizes curriculares possuem uma grande complexidade, que segundo Leal (2014, p. 67), também, “evoluíram sob muitos aspectos em relação às atribuições estabelecidas para o secretário-executivo” no atual cenário contemporâneo organizacional. Ainda segundo a autora, esse rol de competências permite com que o Secretário Executivo, dotado desse novo perfil, caracterizado pela dinamicidade e diversidade do mundo contemporâneo, encontre amplo espaço para atuação nos mais diversos nichos organizacionais.

Ainda sobre o perfil contemporâneo do secretário executivo, Moreira, Guimarães e Rossi (2019) teorizam sobre a atuação secretarial contemporânea em associação à transformação das competências desse profissional e que nesse processo há elementos que se aproximam daqueles elementos que estruturam a improvisação. Nessa direção, as autoras afirmam que “[...] há estreito alinhamento entre aquilo que a improvisação propõe [...] com a atuação contemporânea secretarial, inclusive, é possível pressupor que, os elementos estruturantes da improvisação, ajustam-se como competências secretariais” (MOREIRA; GUIMARÃES; ROSSI, 2019, p. 5).

Nessa perspectiva, Padilha et al. (2021) fortalecem o exposto pelas autoras ao reiterar que a improvisação encontra-se intrinsecamente presente nas competências secretariais e em qualquer atividade executada por esse profissional no âmbito organizacional e, ainda, segundo os autores, que tal conjectura, impulsiona a inserção de novas competências no perfil profissional do secretário executivo, fortalecendo a proposição de que a área de atuação secretarial está cada vez mais alinhada às exigências do mercado de trabalho atual (PADILHA et al., 2021).

Findada a apresentação do presente arcabouço teórico, que fundamentou o delineamento da pesquisa para auxiliar na compreensão do contexto do tema em estudo,

no próximo capítulo será apresentada a orientação metodológica que permitiu o desenvolvimento da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Nesta seção são tratados os métodos utilizados para o desenvolvimento deste estudo, cujos procedimentos racionais e sistêmicos permitem alcançar o objetivo proposto com maior segurança (MARCONI; LAKATOS, 2008), além de apresentar um grupo de procedimentos aplicados em pesquisa, que tem como objetivo trazer credibilidade e precisão científica, por meio de definições e critérios (RODRIGUES, 2007).

Isto posto, naquilo que se refere à natureza da pesquisa, trata-se de um estudo aplicado, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2005). Neste caso, busca-se comprovar que a improvisação é uma competência secretarial, que pode ser utilizada em situações inesperadas ocorridas no cotidiano, sem, no entanto, parecer improvisado, mas sim embasada em conhecimento, habilidades e atitudes daquele que a aplica.

Quanto aos objetivos, este estudo é descritivo e “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis” (GIL, 1991, p. 46). Dessa maneira, buscou-se descrever a relação entre as atribuições do secretário escolar e as competências secretariais, para fins de estabelecer a associação com improvisação, no ambiente escolar.

Em termos de abordagem trata-se de um estudo qualitativo, o qual tem como foco uma “[...] análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 269). Desse modo, para este estudo intencionou-se reconhecer no contexto de estudo a materialização da improvisação, a partir da atuação de um sujeito específico - o profissional secretário.

Quanto à estratégia foi utilizado um estudo de campo, momento em que é possível analisar um único grupo ou comunidade e a respectiva interação entre os elementos que os constituem, por meio de técnicas de interrogação e observação (GIL, 2002). Assim, escolheu-se a secretaria escolar de uma Instituição Educacional Particular de Florianópolis, como ambiente a ser explorado neste trabalho e as atividades desempenhadas pelo sujeito secretário, para fins de constatar como a improvisação se materializa naquele ambiente.

Com relação aos procedimentos técnicos foram aplicados a pesquisa bibliográfica e documental, visto que foram utilizadas análises de referência sobre o tema, ou seja, a pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos e a documental por elementos que ainda não receberam um tratamento analítico (GIL, 2010, p. 29), como, por exemplo, documentos legais. Além dessas, outra técnica utilizada foi a entrevista semi-estruturada com a profissional secretária escolar, que possibilitou além da caracterização do sujeito identificar por meio da percepção dela a conexão das atividades desempenhadas à competência para a improvisação. Acerca das entrevistas, Markoni e Lakatos (2008, p.198) explicam que “tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema”. Observa-se que a entrevista foi realizada em fevereiro de 2021 e houve concordância tanto da profissional, quanto da instituição para a realização da pesquisa. O roteiro de perguntas que norteou a entrevista está disposto no Apêndice A.

No que se refere ao tratamento dos dados e, em aderência, a forma de coleta de dados - entrevista, utilizou-se a análise da narrativa, ferramenta que é utilizada para interpretar entrevistas e que possibilita ao pesquisador entendimento sobre o problema de pesquisa, a partir da realidade estudada (LIEBLICH; TUVAL-MASHIACH; ZILBER, 1998; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006). Nessa direção, pretendeu-se encontrar no relato do sujeito entrevistado, elementos que demonstrem que o conhecimento sobre o fenômeno utilizado como base deste estudo - a improvisação e como ele se materializa no seu cotidiano.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Nesta seção, tem-se o objetivo de apresentar e analisar os dados. Outro intuito é apresentar os resultados gerados a partir dessa ação. Contudo, antes da exposição dos dados e resultados, acredita-se ser importante apresentar o ambiente de estudo, para fins de contextualização.

4.1 O AMBIENTE DE ESTUDO

O ambiente escolhido para o desenvolvimento deste estudo, conforme já exposto introdutoriamente, é uma escola da rede particular fundada em 1980 que atualmente atende cerca de 365 alunos da educação infantil ao ensino médio (ANABÁ, 2021b). A Escola é mantida, sem fins lucrativos, por uma associação e tem seu funcionamento autorizado na cidade de Florianópolis (ANABÁ, 2015). Faz parte de um movimento educacional mundial de mais de 1.056 escolas espalhadas por todos os continentes e que praticam a mesma pedagogia - a *Waldorf*, que é um dos ramos de atuação da Antroposofia e foi idealizada pelo pensador austríaco Rudolf Steiner (1861-1925) (ANABA, 2021a).

A Estrutura Organizacional da Escola fundamenta-se nos princípios da *Trimembração Social* propostos por Steiner em 1920 (STEINER, 2006), que estão regulamentadas no Regimento Interno (2015) da Instituição, como: Liberdade no âmbito cultural-espiritual; Igualdade no âmbito jurídico-administrativo e Fraternidade no âmbito econômico (ANABÁ, 2015). A organização técnico-administrativa da escola abrange os seguintes órgãos: I. Mantenedora; II. Núcleo de Direção (Conselho Pedagógico) III. Núcleo de Apoio Pedagógico e Educacional; IV. Núcleo Técnico-Administrativo; V. Corpo Docente; VI. Corpo Discente (ANABÁ, 2015, p. 7)

A respeito da estrutura física da instituição, a Escola está dividida em 3 blocos (Educação Infantil, Fundamental e Médio) com um corpo de 62 funcionários, entre eles professores, auxiliares de limpeza e manutenção, auxiliares de secretaria, secretária escolar e administrador, e, 360 alunos matriculados (ANABÁ, 2021b). No bloco do Ensino Fundamental está localizada a Secretaria Escolar, setor responsável e que realiza todas as funções destinadas a manter os registros, os arquivos de documentação dos alunos e dos funcionários, além de receber emitir comunicados para apoiar o desenvolvimento do processo escolar, dando valor legal a toda a documentação expedida com aval do Secretário responsável e da Direção da Escola (ANABÁ, 2015).

É importante ressaltar que a Secretaria Escolar está dividida em dois setores, Secretaria e Administração. O primeiro, foco deste estudo, tem a responsabilidade pelo direcionamento das atividades escolares. (ANABÁ, 2021c)

4.2 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Conforme exposto na seção metodológica foi realizada uma entrevista com o profissional secretário escolar da instituição em estudo. Lembra-se que essa ação pretendeu caracterizar o sujeito e, além disso, identificar por meio da percepção dele a conexão das atividades desempenhadas à competência para a improvisação. Dessa forma, as cinco primeiras perguntas buscaram conhecer o sujeito de pesquisa, o qual trata-se de uma mulher, na faixa etária de 20 a 30 anos.

Quanto ao tempo de atuação na instituição, a profissional está há 5 anos, sendo 2 anos no cargo de secretária escolar, o qual é o cargo ocupado atualmente. Em relação a formação, a profissional é graduanda em secretariado executivo. Este fato demonstra que a atuação de profissionais secretários em ambientes educacionais, no cargo de secretários escolares, tem ocorrido. Outro pressuposto seria o de que o desenvolvimento de competências durante a formação secretarial possibilita o atendimento das demandas que o cargo de secretário escolar impõe.

Ao analisar as questões 6 e 7, que tiveram o objetivo de conhecer a dinâmica de trabalho de um ambiente escolar e as atividades desempenhadas pelo profissional de secretariado em uma secretaria escolar, ficou demonstrado que as atividades realizadas englobam duas funções principais: técnicas como cadastramento de matrículas e de pesquisas educacionais governamentais, elaboração de correspondências e emissão de relatórios; e aquelas relacionadas à gestão escolar, como organização e planejamento do ano letivo (aplicação de portarias, regulamentos, avisos e despachos que digam respeito às atividades da escola), gerenciamento de processos de matrículas e sistema acadêmico, execução de normas e diretrizes da instituição, coordenação de reunião de área e direcionamento da equipe do qual é responsável. Considera-se que as respostas estão de acordo com Simão (2008) quando afirma que a secretaria escolar é o ambiente responsável pela documentação sistematizada dos fatos e dados relativos à instituição, por documentar e registrar a vida do corpo docente e não docente, bem como as atividades administrativas em geral.

A resposta da questão 6 embasa o que foi narrado pela entrevistada na resposta 7, na qual ela caracteriza a dinâmica de ambiente escolar, ou seja, um espaço

ativo/dinâmico/orgânico, que está em constante movimentação devido às diferentes atividades que ocorrem, nas diversas épocas pedagógicas ou no dia a dia ao longo do ano letivo. A secretária acrescentou que, mesmo assim, há uma rotina nas atividades executadas, pois são planejadas previamente para atender as demandas necessárias, tanto pedagógicas como administrativas. Ou seja, o ambiente escolar tem uma atmosfera paradoxal, pois é dotada de um dinamismo que extrapola sua ordenação intencional, oficialmente instituída (PARO, 2013).

A oitava pergunta explorou a questão do desenvolvimento de competências, ou, em outras palavras, se aquelas, desenvolvidas durante a formação da profissional, influenciaram na atuação como secretária escolar e se a partir da base adquirida na formação foi possível desenvolver competências específicas relacionadas ao cargo atual. A resposta obtida foi positiva, quando a secretária afirmou que as competências secretariais ancoram sua atuação. E, com relação ao desenvolvimento de competências específicas para o cargo, a secretária afirma que reconhece o surgimento de novas habilidades e, conseqüentemente, a necessidade de novos conhecimentos e atitudes na execução de suas atribuições diárias, o que foi possível pelo embasamento construído no decorrer de sua formação.

O questionamento seguinte pretendeu investigar qual o conhecimento da entrevistada acerca do que é improvisação. A secretária pontuou que entendia como o ato de responder a algo que não estava sendo esperado e precisa ter uma resposta ou ação imediata ou acelerada do processo habitual. O posicionamento da secretária vai ao encontro do relatado por Guimarães (2019), que trata a improvisação como uma resposta simples e natural a problemas inesperados ou a novos desafios.

Na sequência, a décima pergunta buscou conhecer se os acontecimentos no ambiente escolar eram esperados e planejados. A secretária relatou que há planejamento para o andamento das atividades do dia a dia da instituição, porém nem todos os acontecimentos são esperados. A resposta da entrevistada vai ao encontro do exposto por Santos e Santos (2020), ao descreverem que a dinâmica do espaço escolar é imbuída de circunstâncias não previstas.

A décima primeira pergunta indagou sobre a frequência de ocorrências de problemas ou situações imprevistas no ambiente de trabalho. A secretária disse ser frequente. Fato que, mais uma vez, traz a questão do dinamismo do ambiente, descrito por Santos e Santos (2020), ao explicarem que a dinâmica do cotidiano escolar é

imbuída de conflitos e circunstâncias não previstas em legislações, regimentos e manuais.

A questão sobre a improvisação ser vista como positiva para as organizações foi explorada na pergunta 12. A secretária acreditava que a improvisação era positiva, pois proporciona agilidade no processo de tomada de decisão, já que as imprevisibilidades eram frequentes. Nesse sentido, Leybourne (2006, p. 12) lembra que, “por mais que uma atividade seja planejada, sempre haverá um novo conjunto de circunstâncias para se lidar e, assim, a improvisação acaba se tornando parte da vida diária, do pensamento e da comunicação”.

A décima terceira e última pergunta pretendeu investigar se a improvisação era aplicada pela secretária escolar na instituição. A secretária afirmou que a improvisação acontecia em seu cotidiano, o que reforça o pressuposto de que a improvisação se configura numa ferramenta alternativa de apoio gerencial, reconhecida como estratégica (GUIMARÃES, 2019), que “faz parte do contexto secretarial” (MOREIRA; GUIMARÃES; ROSSI, 2019, p. 2), onde encontra-se intrinsecamente presente nas competências secretariais ou em qualquer atividade realizada por esse profissional no contexto organizacional (PADILHA et al., 2021).

Com base nas respostas, buscou-se demonstrar a aproximação entre as competências secretarias, a do secretário escolar e as atividades do profissional secretário no ambiente de estudo e, após, analisar o fenômeno da improvisação que se materializa nesse processo. O Quadro 3 ilustra a correlação proposta.

Quadro 3 - Correlação entre as competências secretariais, as competências do secretário escolar e as atividades realizadas pelo sujeito de pesquisa.

Competências DNCs Secretariado	Competências do Secretário Escolar	Atividades do Secretário Escolar no ambiente de Estudo
I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações;	Flexibilidade e articulação deverão ser características fundamentais do perfil do secretário escolar.	Direcionamento da equipe do qual é responsável.
II- visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais;	Habilidade para o relacionamento interpessoal, inter-relacionar atividades.	Execução de normas e diretrizes da instituição.
III- exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;	Responsável, organizado e ter boa comunicação.	Organização e planejamento do ano letivo (aplicação de portarias, regulamentos, avisos e despachos que digam respeito às atividades da escola).

IV- utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;	Iniciativa, organização, criatividade, determinação, disposição para mudanças, autocrítica, auto-reflexão.	Organização e planejamento do ano letivo (aplicação de portarias, regulamentos, avisos e despachos que digam respeito às atividades da escola).
V- habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;	Saber lidar com novas ferramentas de gestão da informação	Gerenciamento de processos de matrículas e sistema acadêmico.
VI- domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;	autocrítica-reflexão, consciência ética quanto ao seu exercício profissional, boa comunicação, habilidade para o relacionamento interpessoal, trabalhar em equipe.	Direcionamento da equipe do qual é responsável.
VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;	Iniciativa, organização, criatividade, determinação, organização.	Todas as atividades realizadas pela profissional exigem competências nesse nível.
XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;	Saber lidar com novas ferramentas de gestão da informação, trabalhar em equipe, dividir responsabilidade e inter-relacionar atividades.	Cadastramento de matrículas e de pesquisas educacionais governamentais, elaboração de correspondências, emissão de relatórios.
XII - eficaz utilização de técnicas secretarias, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações;	Saber lidar com novas ferramentas de gestão da informação, trabalhar em equipe, dividir responsabilidade e inter-relacionar atividades	Cadastramento de matrículas e de pesquisas educacionais governamentais, elaboração de correspondências, emissão de relatórios.
XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.	Iniciativa, organização, criatividade, habilidade para o relacionamento interpessoal, determinação, disposição para mudanças, autocrítica, auto-reflexão, consciência ética quanto ao seu exercício profissional, ser ético, responsável, organizado e ter boa comunicação.	Todas as atividades realizadas pela profissional exigem competências nesse nível.

Fonte: Elaborada pela autora com base em Simão (2008), Gianini e Gerardin (2010), Silva (2017) e nas respostas da secretária entrevistada (2021).

Com base no Quadro 3 é possível identificar, primeiramente, que as competências secretariais associam-se às competências exigidas para o cargo de secretário escolar (primeira e segunda colunas). Vale ressaltar que as competências secretariais não estão descritas exatamente iguais àquelas do secretário escolar, porém buscou-se uma aproximação entre elas, fato que obteve resultante positiva. Ou seja, há alinhamento entre uma e outra.

Também no Quadro 3 buscou-se a correlação entre as competências do secretário escolar e as atividades realizadas pelo sujeito da pesquisa. Logicamente, há relação entre competências e atividades, todavia, ainda, não havia na literatura essa descrição materializada. Interessante ressaltar que uma atividade pode implicar na demanda de várias competências, fato que considerou-se natural.

Com base no relato do sujeito de pesquisa e pelas características do ambiente de estudo, considera-se o ambiente dinâmico, principalmente, pelo número de indivíduos que o compõem e pelos tipos de atividade que são praticadas no local. Santos e Santos (2020) explicam, nesse sentido, que as formas de conduta dos indivíduos e grupos que compõem a escola e todas as maneiras de conviver socialmente nem sempre podem ser previstas pelas determinações oficiais e que essa dinamicidade do cotidiano é imbuída de conflitos e circunstâncias não previstas nos marcos legais.

Sobre a materialização da improvisação nas atividades e competências do sujeito de pesquisa, a secretária informou que há planejamento para o andamento das atividades do dia a dia da instituição, porém nem todos os acontecimentos são esperados. Observadas as atividades realizadas pela profissional supõe-se que situações inesperadas podem acontecer, pelos motivos descritos no Quadro 4.

Quadro 4 - Atividades e competências do secretário escolar e reflexões acerca da improvisação

Atividades do Secretário Escolar no ambiente de Estudo	Improvisação	Competências
Direcionamento da equipe do qual é responsável.	Trabalhar com pessoas é uma tarefa subjetiva. É preciso flexibilidade e adaptação para lidar com pessoas.	Flexibilidade e articulação deverão ser características fundamentais do perfil do secretário escolar.
Execução de normas e diretrizes da instituição.	A execução de tarefas envolve pessoas, uma ação subjetiva.	Habilidade para o relacionamento interpessoal, inter-relacionar atividades.

Organização e planejamento do ano letivo (aplicação de portarias, regulamentos, avisos e despachos que digam respeito às atividades da escola).	Situações adversas, como, por exemplo, pandemias exigem a mudança do calendário escolar.	Responsável, organizado e ter boa comunicação, iniciativa, organização, criatividade, determinação, disposição para mudanças, autocrítica, auto-reflexão.
Gerenciamento de processos de matrículas.	Erros durante o processo podem ocorrer. Os sistemas de gerenciamento podem sofrer “bugs”.	Saber lidar com novas ferramentas de gestão da informação
Cadastramento de matrículas e de pesquisas educacionais governamentais, elaboração de correspondências, emissão de relatórios.	Erros durante o processo podem ocorrer. Os sistemas de gerenciamento podem sofrer “bugs”.	Saber lidar com novas ferramentas de gestão da informação, trabalhar em equipe, dividir responsabilidade e inter-relacionar atividades.
Coordenação de reunião de área.	As reuniões requerem desenvoltura e agilidade para lidar com os assuntos e pessoas envolvidas em determinado tempo. Ação subjetiva.	autocrítica-reflexão, consciência ética quanto ao seu exercício profissional, boa comunicação, habilidade para o relacionamento interpessoal, trabalhar em equipe.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas da secretária entrevistada (2021).

Ressalta-se que os pressupostos ora apresentados estão embasados no relatado pela profissional entrevistada. Observa-se que todas as atividades realizadas são passíveis de ocorrência da improvisação, as quais, é importante dizer, são alicerçadas por outras competências. Em outras palavras, a improvisação materializa-se sempre que o planejado não ocorre, embasada em conhecimentos, habilidades e atitudes. Ou seja, a improvisação organizacional pode ser resumida como uma ação tomada em situações de tempo real que envolve espontaneidade, criatividade e insight intuitivo por indivíduos ou grupos ou por toda a organização (ARSHAD, 2011). Contudo, relembra-se que a improvisação não ocorre sem concepção pré-existente (VERA; CROSSAN, 2004). Nesse estudo, a profissional secretária improvisa a partir do conhecimento que ela tem sobre o fenômeno do ambiente em que atua e das atividades que realiza, associada à habilidade que tem para resolver situações adversas e da atitude de improvisar quando necessário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os improvisos estão presentes no atual cenário organizacional e, principalmente, no mundo das organizações educacionais, visto ser esse um ambiente caracterizado pela dinamicidade. Todavia, é preciso compreender a improvisação como uma ferramenta de

trabalho, que contribui positivamente e não tem proximidade com o “fazer de qualquer jeito”, pois requer conhecimento prévio sobre aquilo que necessita de improviso.

À vista disso, com o intuito de ampliar os estudos sobre o tema, este trabalho pretendeu verificar, em um ambiente de estudo específico, como se materializa a improvisação na atuação de um profissional de secretariado em uma secretaria escolar. E para alcançar o objetivo proposto foram estabelecidos quatro objetivos específicos: a) conhecer a dinâmica de trabalho em um ambiente escolar; b) verificar as atividades desempenhadas pelo secretário em uma secretaria escolar; c) conectar as competências do secretário escolar às do profissional secretário; d) alinhar as atividades do secretário escolar às competências secretarias. Ressalta-se que esses objetivos sustentaram, conjuntamente com a teoria, o tratamento dos dados, provindos da coleta e que estão descritos na seção 4 deste estudo.

Observa-se que para o alcance dos objetivos específicos, buscou-se na literatura e na legislação elementos que sustentassem o arcabouço teórico escrito sobre a improvisação, o ambiente escolar e as competências secretarias. Importante dizer que a partir do aprofundamento teórico foi então realizada a coleta de dados, mediante entrevista com a profissional secretária escolar do ambiente de estudo.

Sobre a dinâmica de trabalho no ambiente escolar, primeiro objetivo específico deste trabalho, foi sustentado pelo constructo teórico descrito na subseção 2.2 e alicerçadas pelas informações coletadas a partir da entrevista com o sujeito de pesquisa. O segundo objetivo visou verificar as atividades desempenhadas pelo secretário na secretaria escolar do ambiente explorado neste estudo. Embasou-se teoricamente a temática na subseção 2.2, que ancorou a análise dos dados provindos da entrevista.

Já o terceiro objetivo específico, que pretendeu conectar as competências do secretário escolar às do profissional secretário, teve embasamento teórico a partir das seções 2.2 e 2.3 e como resultado da análise construiu-se o Quadro 3. A correlação apresentada no quadro demonstrou que as competências secretarias associam-se às competências exigidas para o cargo de secretário escolar.

Com relação ao alinhamento das atividades do secretário escolar às competências secretarias, quarto objetivo específico, também foi possível alcançar o proposto por meio do apresentado no Quadro 3, em que se fez a correlação das competências secretarias e as do profissional secretário escolar e suas respectivas atividades de trabalho. Constatou-se que uma atividade pode implicar na demanda de várias competências secretarias, fato que caracteriza o alcance do objetivo.

Cumpridos os objetivos específicos foi possível alcançar o objetivo geral deste estudo, qual seja, o de averiguar como a improvisação se materializa na atuação do profissional de secretariado em uma secretaria escolar. Inclusive criou-se o Quadro 4, para fins de explicitar a comprovação proposta por este trabalho. Vale destacar, que foi possível identificar durante a pesquisa, a relevância que a improvisação, como competência secretarial, pode ter no desenvolvimento de atividades relacionadas à área de atuação do profissional de secretariado.

No que se refere às limitações da pesquisa, observou-se a característica de ser um trabalho realizado em um ambiente específico, e sendo assim, os resultados obtidos não podem alicerçar outras áreas de estudo. Todavia, entende-se que este estudo, de modo geral, pode servir para desenvolvimento de estudos com base no tema ora apresentado. Outra limitação constatada é que a entrevista foi realizada apenas com uma profissional da área, não sendo possível apontar quantitativamente a atuação de profissionais de secretariado na área educacional.

Para estudos futuros, sugere-se ampliação da pesquisa com mais profissionais da área, a fim de constatar a recorrência e a relevância da utilização da improvisação como ferramenta de apoio. E, ainda, atuando em secretarias escolares.

Acerca da contribuição deste estudo para o campo secretarial, em termos teóricos, entende-se que foi possível ampliar o conhecimento sobre áreas de atuação secretarial, reforçando o pressuposto de que se trata de um profissional capacitado para atuação em diferentes frentes de trabalho. No que tange às contribuições práticas, percebe-se que com o conhecimento adquirido ao longo da formação, foi possível, desenvolver esse estudo, que embasa uma possibilidade de atuação secretarial em secretarias escolares. E, no que se refere às contribuições sociais, acredita-se que este estudo, trouxe a improvisação como uma ferramenta oportuna para a gestão secretarial, todavia, reforça-se a condição de não se trata de algo feito de qualquer forma ou “jeitinho”, mas de uma ação sustentada pelo conhecimento, aplicada em momentos em que o planejamento sofre falhas, fato comum em um ambiente, no qual a dinamicidade é característica principal.

REFERÊNCIAS

ANABÁ, Escola Waldorf. **Regimento Interno da Escola Waldorf Anabá**. Florianópolis, 2015.

ANABÁ, Escola Waldorf Anabá. **Histórico**. Florianópolis, 2021a. Disponível em: <http://www.anaba.com.br/quem-somos/historia-da-escola-waldorf-anaba>. Acesso em: 20 abr. 2021.

ANABÁ, Escola Waldorf Anabá. **Informativos Mensais**. Florianópolis. 2020b. Disponível em <http://www.anaba.com.br/publicacoes/informativos-mensais>. Acesso em 21 abr. 2021.

ANABÁ, Escola Waldorf Anabá. **Gestão Escolar**. Florianópolis. 2021c. Disponível em: <http://www.anaba.com.br/quem-somos/gestao-escolar>. Acesso em 20 abr. 2021.

ARANHA, E. A.; GARCIA, N. A. Responsabilidade social corporativa e empreendedorismo: evidências e fragilidades. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 24, p. 260-288, 2013. Disponível em: <https://200.17.87.11/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/665>. Acesso em: 07 mar. 2021.

ARSHAD, D. Understanding organisational improvisation: foundations and performance implications. **Thesis (Philosophy Doctoral) - Loughborough University, Loughborough**. Reino Unido, 2011. Disponível em: <https://dspace.lboro.ac.uk/dspacejspui/bitstream/2134/8115/1/THESIS%20DARWINA%20FINAL%21%21.pdf> Acesso em: 20 fev. 2021

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. 2005. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf .Acesso em: 20 fev. 2021

BRUN, A.; CECHET, G.; NEUMANN, S. Gestão secretarial: a evolução das funções do profissional de secretariado e a efetividade da inteligência emocional nos processos de trabalho. **Secretariado Executivo Em Revist@**, 8, 2013.

Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/3024>. Acesso em: 24 jan. 2021.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E.; KLUS, L. The improvising organization: Where planning meets opportunity. **Organizational Dynamics**, 24(4), 20–35, 1996. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90011-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90011-X). Acesso em 05 fev. 2021.

GIANINI, V. C.; GERARDIN JUNIOR, U. Gestão Educacional: A atuação do profissional Secretário nas organizações Educacionais. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, V.1, nº 2, p.32-52, jul/dez, 2010. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/32>. Acesso em: 28 de mar. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Altas, 2002.

Disponível em:

http://www.urca.br/itec/images/pdfs/modulo%20v%20-%20como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 18 abr. 2021.

GODOI, A. S.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa nas organizações: paradigmas estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUIMARÃES, F. **Improvisação Organizacional: um estudo em uma unidade administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Santa Catarina. Brasil, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/199004>. Acesso em: 02 abr. 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LASTA, A.; GIARETA DURANTE, D. A. Gestão Secretarial no Cenário Organizacional Contemporâneo. **Secretariado Executivo em Revist@**, v. 4, n. 4, 15 jun. 2011.

LEAL, F. G. **Competências secretarias requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina**, 209 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, 254 Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/134915>. Acesso em: 20 mar. 2021.

LEAL, F. G.; DALMAU, M. B. L. Análise das Competências Secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em Comparação ao Perfil Profissiográfico do Secretário Executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 5, n. 3, p. 143-174, 2014. Disponível em: http://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/289/pdf_26#.VxqvpSjfZdg. Acesso em 28 mar. 2021.

LEAL, F.; DALMAU, M. Formação e perspectivas de atuação do secretário executivo no Brasil. **Secretariado Executivo em Revist@**, v. 10, p. 71-85, 20 maio 2015. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/3993>. Acesso em: 16 abr. 2021.

LEAL, F. G.; FIATES, G. G. S. Competências dos Secretários-Executivos de uma Universidade Pública Federal: Uma Análise a partir da Perspectiva dos Gestores. **Revista de Gestão e Secretariado**, 4 (3), 30–57, 2013. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/216>. Acesso em: 29 abr. 2021.

LEYBOURNE, S. A. Eugene Managing change by abandoning planning and embracing improvisation. **Journal of General Management**, [s. l.], v. 31, n. 3, 2006. Disponível em: <http://people.bu.edu/sleyb/JGM2005.pdf>. Acesso em: 4 fev. 2021.

LEYBOURNE, S. A.; SADLER-SMITH, E. The Role of Intuition and Improvisation in Project Management. **International Journal of Project Management**, [s. l.], v. 24, p. 483–492, 2006.

LIEBLICH, A.; TUVAL-MASHIACH, R.; ZILBER, T. **Narrative research: reading analysis and interpretation**. v. 47. California: Sage publications, 1998.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MILLER, C. C; IRELAND, R. D. O poder da intuição. **GV-executivo**, v. 4, n. 3, p. 69-85, 2005. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34397/33194>.

Acesso em: 03 fev. 2021

MOREIRA, K. D; RODRIGUES, L. M. A; VALE, J. C. F; ROSA, M. H. As competências contemporâneas do Secretário Executivo e a relação com as competências do Middle Manager. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 45-66, 2016. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/400/pdf>.

Acesso em: 29 abr. 2021.

MOREIRA, K. D. **Proposição metodológica para o desenvolvimento de competências secretariais no contexto da gestão universitária**. 301 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/206168>. Acesso em: 02 maio 2021.

MOREIRA, K. D.; GUIMARÃES, F.; ROSSI, E. Reflexões Acerca da Significância da Improvisação no Contexto Secretarial. *In*: ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO DE SECRETARIADO EXECUTIVO, VI., 2019, Viçosa. **Anais Eletrônicos**, Viçosa: APBSEC, 2019. Disponível em:

abpsec.com.br/abpsec/vi-enasec/anais/Arquivo%20-%20Resumo%20-%20Reflexões%20Acerca%20da%20Significância%20da%20Improvisação%20no%20Contexto%20Secretarial%20-%20Katia%20Denise%20Moreira.pdf. Acesso em: 02 abr. 2021

MONTUORI, A. The complexity of improvisation and the improvisation of complexity: social science, art and creativity. **Human Relations**, v. 56, n. 2, fev. 2003. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726703056002893>.

Acesso em: 16 maio 2021.

MOURA, M. A. Trabalho e competências em transformação: o papel da profissional de secretariado. **Revista Expectativa**, v. 7, n. 1, p. 27-49, 2008. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/2854/2046>. Acesso em: 03 mar. 2021.

NONATO JÚNIOR, R. **Epistemologia e Teoria do Conhecimento em Secretariado Executivo**, Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

PADILHA, S. A.; WILHELM, D.; MOREIRA, K. D.; SNOEIJER, E. O Fenômeno da Improvisação no Contexto das Competências Secretariais. **SCRIBES - Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies**, Viçosa - Minas Gerais, 2021.

PARO, V. H. Estrutura da Escola e Prática Educacional Democrática. **USP- GT: Estado e Política Educacional**, nº05, 2013. Disponível em: <http://30reuniao.anped.org.br/trabalhos/GT05-2780--Int.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2021.

PINA e CUNHA, M.; CUNHA, J. V.; KAMOCHE, K. Organizational improvisation: what, when, how and why. **International Journal of Management Review**, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 299-341, set, 1999. Disponível em: <https://novaresearch.unl.pt/en/publications/organizational-improvisation-what-when-how-and-why>. Acesso em: 10 fev. 2021.

PINA e CUNHA, M. Bricolage in organizations. **FEUNL Working Paper**, [s. l.], n. 474, 2005. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=882784. Acesso em: 05 mar. 2021.

RECKZIEGEL, M. B. Secretário de escola: formação acadêmica em secretariado executivo pode ser um diferencial?. **Secretariado Executivo em Revist@**, 2011. Disponível em: <http://seer.upf.br>. Acesso em: 28 mar. 2021.

RODRIGUES, W.C. **Metodologia Científica**. 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALDANHA, L. C. D. O Mercado de Trabalho e a Formação do Profissional de Secretariado Executivo. **Revista Expectativa**, v. 4, n. 1, 2005. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/407>. Acesso em: 20 jan. 2021.

SANTOS, J. D.; SANTOS, C. D. Aspectos pedagógicos presentes na atuação do secretário escolar. **Educação Pública**, v. 20, nº 11, 24 de março de 2020. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/20/11/aspectos-pedagogicos-presentes-na-atuacao-do-secretario-escolar>. Acesso em: 25 fev. 2021.

SCHÜTZ, J. A.; FUCHS, C. Gestão Escolar na Sociedade Contemporânea: Impasses e Desafios para Potencializar a Gestão Democrática. **Revista Administração Educacional – DAEPE- CE - UFPE Recife-PE**, V.9 N. 1 p. 23-41, jan/jun, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/viewFile/237508/29663>. Acesso em: 05 mar. 2021.

SIMÃO, M. L. **Gestão Escolar sob novos Paradigmas: O Papel do Secretário Escolar como Agente Ativo no Processo de Transformação das Escolas**. Monografia de Pós-Graduação – UNICENTRO, 2008. Disponível em: <https://docplayer.com.br/16673597-Gestao-escolar-sob-novos-paradigmas-o-papel-do-secretario-escolar-como-agente-ativo-no-processo-de-transformacao-das-escolas.html> Acesso em 07.02.2021. Acesso em: 26 fev. 2021.

SILVA, I. B. Uma Abordagem Contemporânea do Secretariado Escolar na Educação Básica. **Anais do Encontro de Pós-Graduação** v. 1, n. 1, 2017. Disponível em <https://epg.unifesspa.edu.br/images/Artigos/IVONILCEBRELAZDASILVA.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2021.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. UFSC: 4 ed. 2005. Disponível em: http://200.17.83.38/portal/upload/com_arquivo/metodologia_da_pesquisa_e_elaboracao_de_dissertacao.pdf. Acesso em: 05 abr. 2021.

STEINER, R. **Economia viva: o mundo como organismo econômico único**. 3.ed. São Paulo: Antroposófica, 2006.

VERA, D.; CROSSAN, M. . Theatrical improvisation: Lessons for organizations. **Organization Studies**, 25(5), 727-749, 2004. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840604042412>. Acesso em: 05 mar. 2021.

APÊNDICE A - Roteiro da Entrevista

1 Gênero

() masculino

() feminino

2 Faixa Etária

() 20 a 30 anos

() 30 a 40 anos

() 40 a 50 anos

() mais de 50

3 Tempo de empresa

() 1 a 5 anos

() 6 a 8 anos

() Mais de 10 anos

4. Qual sua área de formação?

5 Qual o cargo ocupado por você?

6 Quais atividades desempenhadas por você?

7 Qual a dinâmica existente em seu dia a dia de trabalho? Rotineiro? Circunstancial?

8 Você desenvolveu competências adquiridas em sua formação no atual cargo ocupado por você? Se sim, por quê? E foi possível desenvolver novas competências, necessárias para o cargo, com base no que foi adquirido na formação?

9 O que você entende por improvisação?

10 Os acontecimentos na sua instituição são esperados e planejados?

11 Qual a frequência de ocorrências de problemas ou situações imprevistas em seu ambiente de trabalho?

pouco, os imprevistos, são raros acontecer.

de vez em quando.

frequentemente.

12 Para você a improvisação nas organizações é positiva?

13 Você acredita que aplica a improvisação em seu ambiente de trabalho?

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Pesquisadora Responsável: Shayany Aline Padilha

Telefone para contato: 48 99604-3133

Sua colaboração é importante e necessária para o desenvolvimento da pesquisa, porém sua participação é voluntária.

A pesquisa **Estudo sobre a materialização da improvisação como competência secretarial em uma secretaria escolar** irá analisar o ambiente de uma secretaria escolar e será realizada por meio de pesquisas bibliográficas e entrevista aplicada.

Será garantido o anonimato e o sigilo das informações, além da utilização dos resultados exclusivamente para fins científicos;

Você poderá solicitar informações e esclarecimentos sobre o andamento da pesquisa em qualquer momento com o pesquisador responsável;

Sua participação não é obrigatória, podendo retirar - se do estudo ou não permitir a utilização dos dados em qualquer momento da pesquisa;

Sendo um participante voluntário, você não terá nenhum pagamento e/ou despesa referente a sua participação no estudo;

Os materiais utilizados para a coleta de dados serão armazenados por 5 (cinco) anos, após descartados, conforme preconizado pela resolução CNS n. 196, de 10 de outubro de 1996.

Eu _____, como voluntário(a) da pesquisa, afirmo que fui devidamente informado(a) e esclarecido(o) sobre a finalidade e objetivos desta pesquisa, bem como sobre a utilização das informações exclusivamente para fins científicos. Meu nome não será divulgado de forma nenhuma e terei a opção de retirar meu consentimento a qualquer momento.

Florianópolis, ___ de _____ de 2021.

Sujeito da pesquisa

Pesquisador

APÊNDICE C - Termo de Autorização**TERMO DE AUTORIZAÇÃO**

Pesquisadora Responsável: Shayany Aline Padilha

Telefone para contato: 48 99604-3133

Sua autorização é importante e necessária para o desenvolvimento da pesquisa, porém sua autorização é voluntária.

A autorização é solicitada para a pesquisa de **Estudo sobre a materialização da improvisação como competência secretarial em uma secretaria escolar**, que irá analisar o ambiente de um secretaria escolar de uma Instituição Educacional.

Será garantido o anonimato e o sigilo das informações, além da utilização dos resultados exclusivamente para fins científicos;

Você poderá solicitar informações e esclarecimentos sobre o andamento da pesquisa em qualquer momento com o pesquisador responsável;

Sua autorização para a realização da entrevista com a secretária escolar não é obrigatória, podendo retirar - se do estudo ou não permitir a utilização dos dados em qualquer momento da pesquisa;

Os materiais utilizados para a coleta de dados serão armazenados por 5 (cinco) anos, após descartados, conforme preconizado pela resolução CNS n. 196, de 10 de outubro de 1996.

Eu _____, como diretora da Instituição Educacional autorizo a coleta de dados e afirmo que fui devidamente informada e esclarecida sobre a finalidade e objetivos desta pesquisa, bem como sobre a utilização das informações exclusivamente para fins científicos. Meu nome e o nome da Escola não serão divulgados de forma nenhuma e terei a opção de retirar meu consentimento a qualquer momento.

Florianópolis, ____ de _____ de 2021.

Diretora

Pesquisador