



Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Aplicadas e Educação
Departamento de Ciências Sociais Aplicadas
Coordenação do Curso de Secretariado Executivo
Curso: Secretariado Executivo



A TEORIA DE SISTEMAS ALIADA ÀS ATIVIDADES SECRETARIAIS:

UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Área Temática:

Orientanda: Nicolle Rocha Madruga¹

Orientador: Prof. MSc. Saulo Emmanuel Vieira Maciel – DCSA/UFPB²

Examinadora: Prof^{fa}. Dr^a. Adriana Zenaide Clericuzi – DCX/UFPB

Examinadora: Prof. MSc. Edivania Luiz de Almeida – DCSA/UFPB

Examinadora Suplente: Katia Regina Gonçalves de Deus – DCSA/UFPB

Resumo

Todo o contexto de atuação do profissional da área do Secretariado Executivo vem sofrendo profundas alterações no mercado de trabalho desde a década de 1990. Tal profissional passou a ter exigidas de si novas competências e atribuições que culminam no estabelecimento de um novo perfil profissional do secretário executivo. Esse novo perfil pode ser analisado levando em consideração as atividades desempenhadas pelo secretário executivo na atualidade de modo aliado à Teoria dos Sistemas, que detém grande aplicabilidade dentro do contexto organizacional, sobretudo diante do papel desempenhado por um determinado profissional no exercício de suas atribuições. O presente artigo científico busca analisar a teoria de sistemas aliada às atividades desempenhadas pelo secretário executivo considerando que a maioria dos respondentes apresenta uma visão ampla sobre determinadas situações e até mesmo a maneira como lida com os problemas de maneira equilibrada, bem como o aprimoramento de suas habilidades tendo total flexibilidade no âmbito profissional semelhantemente ao “Homem Funcional” executando os seus determinados papéis inter-relacionados,

¹ Acadêmica do Curso de Secretariado Executivo Bilíngue da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) -nicolle.rocha@hotmail.com

² Professor da área de Administração do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas – DCSA – CCAE – UFPB – Campus IV – Saulo@ccae.ufpb.br

conforme lhe são atribuídos dentro da organização. Para tanto, se faz necessária uma apresentação tanto da teoria de sistemas quanto das atividades desempenhadas por tal profissional, uma vez que as conclusões aqui apresentadas são fundamentadas pela autora do presente estudo com respaldo no embasamento teórico através do qual o mesmo se constitui.

Palavras-chave: Atividades. Teoria. Sistemas. Secretariado. Executivo.

ABSTRACT

The professional context of the Executive Secretariat area has undergone profound changes in the labor market since the 1990s. This professional has now demanded of him new skills and attributions that culminate in the establishment of a new professional profile of the executive secretary. This new profile can be analyzed taking into account the activities performed by the executive secretary in the present time, in a way that is allied to the Systems Theory, which has great applicability within the organizational context, especially in view of the role played by a particular professional in the exercise of his duties. This paper aims to analyze systems theory and the activities performed by the executive secretary, considering that most respondents present a broad view on certain situations and even how to deal with problems in a balanced manner, as well as the improvement of their skills having full flexibility in the professional scope similar to the "Functional Man" performing their certain interrelated roles as they are assigned within the organization. Therefore, it is necessary to present both the systems theory and the activities performed by such professional, since the conclusions presented here are based on the author of the present study with support in the theoretical basis through which it is constituted.

Keywords: Activities. Theory. Systems. Secretariat. Executive.

1 INTRODUÇÃO

No âmbito das atividades e competências a serem exercidas e adquiridas pelo profissional da área do Secretariado Executivo, torna-se possível uma contextualização envolvendo uma série de teorias administrativas, a exemplo da Teoria de Sistemas, idealizada pelo biólogo austríaco Karl Ludwig Von Bertalanffy e de grande notoriedade nos mais diversos campos de conhecimento, como no campo administrativo.

A aplicabilidade da teoria aliada às atividades desempenhadas pelo Secretário Executivo, não deve ser feita com base em preceitos gerais da atuação profissional, mas sim considerando o papel desempenhado pelo profissional diante do contexto organizacional contemporâneo. As atividades

desempenhadas pelo secretário executivo nas últimas décadas vieram sofrendo grandes alterações e reconfigurações, atribuindo um novo papel (e não necessariamente uma nova função) ao profissional secretarial.

O presente estudo tem como principal objetivo abordar a Teoria de Sistemas aliada às atividades secretariais, com um estudo de campo realizado na Universidade Federal da Paraíba, partindo dos pressupostos principais da Teoria dos Sistemas evidenciados na obra de Chiavenato (2002) perante o novo perfil profissional do secretário executivo no contexto organizacional da contemporaneidade.

Como objetivo específico, buscou-se identificar os pressupostos da Teoria de Sistemas que podem ser observados nas atividades secretarias, bem como, verificar de que maneira os Secretários Executivos da Universidade Federal da Paraíba aplicam tais pressupostos em suas rotinas de trabalho.

O alcance dos objetivos delimitados para o presente estudo está condicionado à adoção de procedimentos metodológicos adequados, de modo que os mesmos procedimentos serão adotados buscando seguir as etapas que correspondem ao cumprimento dos objetivos em questão. O método de abordagem adotado para o desenvolvimento do estudo consiste no método indutivo o qual, segundo Borges (2014), é considerado um estudo científico mais 'puro', a partir de uma análise racional de elementos considerados simples de um determinado tópico, fazendo uso da razão para estabelecer os argumentos indutivos de modo adequado. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), o método indutivo parte da generalização, indo de aspectos particulares para conclusões mais amplas, de modo que os argumentos indutivos ultrapassam as premissas sob as quais os mesmos foram utilizados.

Uma vez que não foram encontradas informações concisas de estudos que produziram conclusões acerca da Teoria de Sistemas aliadas às atividades do secretário executivo, o presente estudo é caracterizado como um estudo original, que busca aprofundar conhecimentos acerca dessa correlação com base em conhecimentos adquiridos a partir de estudos envolvendo a Teoria de Sistemas aplicável às organizações e profissões e às atividades e competências atribuídas ao exercício profissional secretarial.

O desenvolvimento do presente estudo se divide em três partes distintas:

- O primeiro item do desenvolvimento busca apresentar a Teoria de Sistemas em caráter geral, indo desde à sua origem para a sua entrada no campo administrativo e nas organizações, apresentando concepções fundamentais da mesma;
- O segundo item busca apresentar a profissão do secretário executivo, elencando as competências e as habilidades necessárias ao novo perfil deste profissional;
- O terceiro item busca a apresentação da teoria de sistemas aliada às atividades do secretário executivo, partindo de questões levantadas pela autora do presente estudo a partir do embasamento teórico realizado nos dois itens anteriores, buscando suprir uma lacuna evidenciada no âmbito da escassez generalizada de estudo que buscam correlacionar a Teoria de Sistemas às atividades do secretário executivo.

2 A TEORIA DE SISTEMAS ALIADA ÀS ATIVIDADES SECRETARIAIS

2.1 Teoria de Sistemas: Origem, Conceitos e entrada no Campo Administrativo

Destarte, para que os fins pretendidos pelo presente estudo sejam verdadeiramente alcançados, se faz necessária uma apresentação acerca da origem da Teoria de Sistemas, de seus conceitos fundamentais e dos elementos que contemplaram sua entrada no âmbito da Administração enquanto campo científico.

Conforme leciona Oliveira (2010), a Teoria Geral dos Sistemas surgiu inicialmente com o biólogo austríaco Karl Ludwig Von Bertalanffy, que apresentou estudos em que considerava o sistema biológico em interação com o ambiente na Alemanha e nos Estados Unidos, oferecendo um contraponto à visão cartesiana do mundo da divisão das ciências, proporcionando uma visão

maior da organização e de seus elementos e melhorando o conhecimento das pessoas em relação à organização, os tornando mais fortes.

Von Bertalanffy (1968) apontou em seus estudos que todo o conhecimento humano, mesmo quando *desantropomorfizado*, reflete apenas certos aspectos da verdade, nunca podendo ser esgotada sua infinita multiplicidade, de modo que toda a afirmação é válida somente a partir de um ponto de vista determinado, pois há validade relativa, devendo ser suplementada por proposições antiéticas de pontos de vistas opostos.

De acordo com o biólogo austríaco Von Bertalanffy (1968), todas as categorias da experiência e do pensamento humano parecem ser determinadas em fatores biológicos e culturais, de modo que a limitação humana é rasgada por um processo de *desantropomorfização*³ progressiva da percepção do homem e de sua imagem do mundo. Ademais, o conhecimento reflete apenas aspectos ou facetas da realidade, de modo que cada aspecto possui a verdade, apenas em âmbito relativo, indicando as limitações e ao mesmo tempo a dignidade do conhecimento humano.

Cumpre-se indagar, dentro desse sentido, como ocorreu a entrada da Teoria de Sistemas no campo da Administração. De acordo com Kast e Rosenzweig (1976), a Teoria dos Sistemas apresenta um esquema relevante para as teorias organizacionais e para a administração, visto que traça um caminho para a análise e para a síntese de ambientes complexos e dinâmicos, considerando as partes como subsistemas e considerando seus inter-relacionamentos dentro de um sistema superior, oferecendo um meio para a concentração dos aspectos do sistema total. Assim, torna-se possível considerar dentro desse esquema as pessoas, a dinâmica de pequeno grupo e os fenômenos ocorridos no grande grupo.

Conforme leciona Motta (1971) Bertalanffy concebeu o modelo do sistema aberto, compreendido como um complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente, lançando certos pressupostos e

³ “*Desantropomorfização*”, trata-se da humanização da natureza, se referindo ao próprio corpo e subjetividade humana e também a natureza exterior ao corpo, no qual o humano se ambienta, tornada mundo.

orientações básicas da Teoria Geral dos Sistemas em sua obra, conforme apresentado de modo sintetizado abaixo:

- Há uma tendência evidente para a integração entre as várias ciências naturais e sociais, sendo orientada para uma Teoria dos Sistemas;
- Essa Teoria pode ser uma via fundamental para objetivar os campos não físicos do conhecimento científico, sobretudo no âmbito das ciências sociais;
- A Teoria, ao desenvolver princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares de diversas ciências aproximamos do objetivo da unidade da ciência, o que pode levar a uma integração necessária para a educação científica.

Ora, a própria Teoria de Sistemas abrange possibilidades de tornar as ciências em suas diversas concepções algo a ser concebido de modo uno, o que, por si só, abrange a entrada de tal teoria no campo administrativo. Oliveira (2010) aponta que a finalidade da Teoria consiste na identificação de propriedades, princípios e leis dos sistemas em geral, independentemente de sua espécie, de sua natureza e de seus elementos e das relações entre eles. Essa é a perspectiva da aplicabilidade da Teoria Geral dos Sistemas dentro do contexto das organizações, uma vez que para que seja viabilizado o bom funcionamento das mesmas, devem ser observadas as diversas áreas e processos de forma interativa e com base nos inter-relacionamentos entre as mesmas e não de modo isolado e fragmentado.

Araújo e Gouveia (2016) apontam que a noção de sistema consiste na divisão e exame do problema por parcelas, começando metodicamente pelas mais simples e ascendendo até questões mais complexas. Essa abordagem, denominada como abordagem sistêmica, clássica, analítica ou cartesiana, concentra-se no estudo dos elementos em si enquanto individualidades. O sistema é decomposto em partes menores e mais simples, com descrição profunda, de modo que o elemento (ou parte menor do sistema) é separado do contexto de outros objetos e isolado do observador.

Nesse sentido:

Pensando sistemicamente, observamos um sistema desenvolvendo um determinado comportamento, mesmo que os elementos que o compõem sejam substituídos por outros. O que se mantém, são mais as interações entre os elementos que o compõem, do que os elementos em si. E mais, observamos que o sistema pode apresentar características novas, que não são encontradas isoladamente nas partes que o compõe. Características estas resultado justamente da interação das partes. Como a abordagem analítica clássica partia dos pormenores para o todo, concentrando-se numa variável de cada vez, a ciência clássica preocupava-se assim com modelos e planos muito precisos e rigorosos, mas que são dificilmente aplicáveis à realidade. A abordagem sistêmica, que procura estruturar seu raciocínio através de uma visão global, parte do todo para o pormenor, e assim simula um evento através do seu funcionamento genérico com o todo, mesmo que não sejam rigorosos e detalhados (ARAÚJO; GOUVEIA: 2016, p. 3-4).

De tal modo, para a realização de uma abordagem clássica é importante conhecer o resultado de funcionamento do sistema (objetivos e funções de todos os elementos que compõem o sistema como um todo), de modo que os seus pormenores devem ser conhecidos e analisados de modo progressivo, sendo vagos em uma abordagem inicial.

Von Bertalanffy (1968) concebeu em sua teoria de sistemas que o sistema é o conjunto de unidades em inter-relações mútuas. Em uma abordagem simplificada, Chiavenato (2002) contempla que o sistema é um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência, de modo que qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado como um sistema, desde que as relações entre as partes e o comportamento do todo seja o ponto principal abordado. Assim, o sistema pode ser concebido como um conjunto de elementos que detém um relacionamento entre si com o intuito de alcançar objetivos (ou um conjunto de elementos interdependentes e interagentes).

Partindo de tal perspectiva:

A teoria dos sistemas de Bertalanffy, baseado em seu conhecimento biológico, procurou evidenciar inicialmente as diferenças entre sistemas físicos e biológicos. Ao tentar entender além do funcionamento isolado dos sistemas menores existentes em um ser vivo, como por exemplo, o sistema circulatório, o sistema respiratório e outros, e a importância do inter-relacionamento desses sistemas menores, entre si e com o próprio sistema maior (o sistema ser vivo), Bertalanffy conseguiu na verdade, mais do que diferenciar os sistemas, mas sim entender o funcionamento genérico de qualquer sistema existente no Universo. Para o enfoque sistêmico não tem

sentido analisar as partes do corpo separadamente, pois um órgão interfere no funcionamento de outro e no funcionamento do corpo em geral. Essa percepção de Bertalanfy foi então abstraída também para a sociedade em geral, pois as pessoas se inter-relacionam (ARAÚJO; GOUVEIA: 2016, p. 7).

Chiavenato (2002) corrobora com esse entendimento, apresentando três premissas fundamentais acerca da Teoria Geral dos Sistemas que contemplam: que os sistemas existem dentro dos sistemas (visto que as moléculas estão dentro das células, que estão dentro de tecidos, que estão dentro dos órgãos, que estão dentro dos organismos, que estão dentro de colônias, que estão dentro de cultura nutrientes, que estão dentro de conjuntos maiores de culturas e assim por diante); que os sistemas são abertos, uma vez que se caracterizam por um processo de troca infinita com o seu ambiente, composto por outros sistemas, de modo que o sistema perde suas fontes de energia quando cessada essa troca; e que as funções de um sistema dependem objetivamente de sua estrutura, visto que as funções do sistema dependem de sua estrutura porque os sistemas são interdependentes na medida em que suas funções se contraem ou se expandem, fazendo com que sua estrutura acompanhe esse processo.

Chiavenato (2002), ainda aborda a Teoria de Sistemas aplicada ao âmbito organizacional, explicando-a a partir de quatro aspectos distintos, os quais são:

- Os papéis são mais enfatizados do que as pessoas em si, de modo que nas empresas, as pessoas se relacionam através de um conjunto de exercícios de papéis, influenciados por diversas variáveis, sendo a interação entre todas essas variáveis vitais para a produtividade e o desenvolvimento da organização;
- Dentro desse contexto, as pessoas não agem de acordo com a função e sim dos papéis sociais exercidos, de modo que cada papel detém um tipo de comportamento estabelecido, transmitindo uma imagem que se traduz naquilo que se deve ou não fazer. Essa concepção pode levar à expectativa frustrada quanto ao papel desempenhado por outrem, o que pode provocar o aparecimento de conflitos dentro da organização;

- Qualquer ação sobre uma determinada unidade da organização irá inevitavelmente atingir as demais unidades (visto que se trata de um sistema), de modo que a necessidade de adaptação ou de reagir sob uma ação obriga o sistema a responder de uma forma indivisível a qualquer estímulo ou ação externa;
- A organização deve manter uma relação constante na troca de energia com o ambiente no qual a mesma está inserida, estabelecendo essa estabilidade a partir das condições iniciais e através de meios diferentes, de modo que a organização deve ser concebida como distinta dos outros sistemas sociais devido ao seu alto nível de planejamento.

Essas são algumas das prerrogativas fundamentais acerca da Teoria de Sistemas e de sua aplicabilidade dentro das organizações e da administração como um todo. A aplicação dos preceitos, pressupostos e entendimentos aqui apresentados consiste na plena contextualização da Teoria Geral dos Sistemas sob a perspectiva do campo da Administração.

A partir de tal elucidação, torna-se possível direcionar o estudo para o seu foco central, que consiste em alinhar a teoria de sistemas com base nas atividades do secretário executivo. Para tanto, se faz necessária uma apresentação acerca do secretariado executivo e das atividades do secretário executivo como um todo, apresentação a qual se dará no próximo subcapítulo, antecipando a análise objetiva do tema central que compõem e justifica o desenvolvimento do presente estudo.

2.2 O Secretariado Executivo e as rotinas secretariais

Dada uma compreensão acerca da Teoria Geral dos Sistemas como um todo, o presente subcapítulo busca apresentar o Secretariado Executivo e as Atividades desempenhadas pelo Secretário Executivo como um todo, para que se torne possível contextualizar tais atividades no âmbito da Teoria de Sistemas. Para tanto, assim como fora feito no subcapítulo 2.1, será realizada uma breve abordagem histórica acerca do tema.

De acordo com Nonato Jr. (2009), o marco histórico da origem do profissional do secretariado pode ser apontado com os escribas na Idade Antiga, os quais detinham a função primordial de assessorar, atuando ao lado dos que detinham maior poder e contribuindo para fomentar o processo decisório destes. O autor aponta que o avanço dos níveis de quantidade e qualificação dos profissionais do Secretariado no mundo contemporâneo do trabalho ocorreu em consonância com o desenvolvimento da tecnologia e dos paradigmas científicos, de modo que esse profissional acompanhou as mudanças impostas pela globalização, diante do aumento de competitividade no âmbito econômico, agregando novas competências ao seu perfil.

De acordo com Vieira e Zuin (2015) as associações da classe da área secretarial surgiram na década de 1960, enquanto em 1987 foi possível a organização das associações dos sindicatos e no ano de 1988 foi instituída a Fenassec (Federação Nacional das Secretárias e Secretários), uma vez que o número de sindicatos foi superior a cinco. Entretanto, a Federação não detém poder para regulamentar ou fiscalizar o exercício profissional do secretariado, função que seria atribuída ao Conselho Federal de Secretariado, órgão regulador que garante controle total legal estabelecido à área secretarial, pois o exercício das atividades secretariais sem formação e registro passaria a ser dotado de ilicitude. As autoras, entretanto, destacam que,

(...) percebe-se que o Secretariado Executivo passou e passa pelas fases do processo de profissionalização, mas que ainda não garantiu a proteção legal do monopólio. Também foi possível levantar que isso decorre do fato de não haver um órgão regulador e fiscalizador, nesse caso, o Conselho Federal de Secretariado. Ainda é preciso mais articulação política e proteção da área de trabalho por meio da lei, que garanta a dominância numérica do mercado e, conseqüentemente, maior reconhecimento aos trabalhadores capacitados para o exercício (VIEIRA; ZUIN: 2015, p. 43).

Diante dessa explanação, torna-se possível apresentar as competências e atividades desempenhadas pelo Secretário Executivo, para que estas possam ser alinhadas à Teoria de Sistemas.

De acordo com Moreira et al. (2016), ao longo da história do secretariado, observa-se que este profissional sempre realizou atividades importantes no âmbito de tarefas rotineiras e administrativas nos setores

públicos e privados, de modo que o avanço da automação nos escritórios proporcionou uma redução em demandas repetitivas e extenuantes, o que permitiu aos trabalhadores secretariais o desenvolvimento de novas atividades, assumindo atribuições mais integradas ao funcionamento dos escritórios.

Segundo Portela e Schumacher (2009) o aprimoramento das funções desempenhadas pelo profissional da área secretarial já deixara de ser uma tendência, se tornando uma realidade, uma vez que esse profissional deve possuir uma ampla visão de gestão, assumindo caráter inovador, proativo e empreendedor, com uma atuação voltada a mediar as conexões entre clientes internos e externos, gerenciando informações, administrando procedimentos de trabalho e preparando e organizando os processos institucionais.

De acordo com Bortolotto e Willers (2013) o profissional de Secretariado Executivo é concebido como peça chave dentro da organização, diante da flexibilidade de seu perfil no âmbito de suas atribuições e competências. Nesse sentido:

Os profissionais tiveram que rever e renovar seu modo de executar as atribuições inerentes à profissão, reconstruindo-se a cada nova situação e a cada nova tecnologia que lhes era apresentada. A incorporação de novas competências e habilidades permitiu-lhes ocupar mais espaço junto aos dirigentes e às equipes de trabalho. Tornaram-se profissionais capazes de intervir, identificar problemas e resolvê-los, propor soluções para os problemas que surgem no ambiente de trabalho, analisar dados, informações e trabalhar em equipe (BORTOLOTTTO; WILLERS: 2013, p. 46).

Moreira et al. (2016), apontam que os desafios atuais do mercado do trabalho favorecem o aumento da demanda por profissionais competentes e qualificados, ou seja, aqueles que detêm competências de acordo com sua área de atuação e que se mostram atentos às demandas organizacionais. Dentro desse contexto, são agregadas competências relacionadas ao profissional de Secretariado Executivo, dando ênfase para as competências que surgem como uma resposta diferenciada de capacitação, quesito que envolve reflexões importantes acerca do papel das pessoas no âmbito organizacional, dando significado do trabalho e da educação profissional continuada para os profissionais da área secretarial executiva.

Bortolotto e Willers (2013) apontam que atualmente o secretário executivo atua tanto como assessor quanto administrador de informações,

assessorando a direção da organização para o processamento e organização de informações, possuindo práticas nas rotinas de escritório, habilidade para assumir responsabilidades sem supervisão direta, iniciativa e autonomia para tomar decisões e solucionar problemas, sendo indispensável que o profissional apresente liderança, confiabilidade, espírito de equipe, criatividade, ética, descrição, dinamismo e polivalência.

De acordo com Lawder e Willers (2012) a atuação do secretário executivo, sobretudo desde a década de 1990, vem se desenvolvendo com uma maior incorporação de atividades mais complexas, exigindo maiores responsabilidades e competências distintas. As alterações que ocorreram no contexto organizacional nos últimos anos elevaram a demanda por um novo perfil profissional, de modo que os profissionais secretariais devem se adequar a um novo mercado de trabalho altamente competitivo.

As autoras supramencionadas citam como exemplo um documento interno utilizado por uma empresa que compôs o desenvolvimento desse estudo, exigindo como competências para os profissionais de secretariado executivo a aptidão para a realização das seguintes atividades:

- Gerir indicadores da área, contemplando desdobramento e gestão de metas;
- Suporte aos gerentes no âmbito da movimentação de pessoal, contratação, férias, dentre outras;
- Organização de Reuniões;
- Organização de agenda, viagens nacionais e internacionais;
- Gestão de gasto fixo e de orçamento.

De tal modo, há um leque muito diversificado de atribuições de atividades e competências ao novo perfil do profissional atuante no âmbito do Secretariado Executivo. A partir dessa compreensão, torna-se possível alinhar essas atividades perante a Teoria de Sistemas, já concebida anteriormente no presente estudo.

2.3 A Teoria de Sistemas e as Atividades Desempenhadas pelo Secretário Executivo

O presente subcapítulo parte de todos os pressupostos já apresentados para contextualizar a teoria de sistemas diante das atividades desempenhadas pelo profissional do Secretariado Executivo, com base nos atuais preceitos de atuação desse profissional mediante a aquisição de competências e novas atribuições.

De acordo com Sabino e Marchelli (2009), a complexidade de conhecimentos necessários ao secretário executivo na atualidade caracteriza o desempenho profissional do mesmo diante da aplicação de várias teorias simultâneas, reunidas em um único sistema que se aproxima de uma composição interdisciplinar ao invés de uma ciência independente. Para este sistema, se faz necessária a interação de conhecimentos múltiplos que não atingem a unificação teórica independente, típica de uma ciência autônoma.

Esse é o primeiro ponto que alia a Teoria de Sistemas com as atividades desempenhadas pelo Secretário Executivo. Conforme apontado anteriormente, a Teoria dos Sistemas contempla uma compreensão na qual os sistemas são concebidos como algo completo, porém divisível em elementos que interagem e se inter-relacionam entre si. No âmbito das atividades do secretário executivo, conforme apontado, onde pode ser caracterizada a existência de um sistema, a partir de conhecimentos múltiplos que interagem e relacionam-se entre si, compreendendo a atividade secretarial como um sistema propriamente dito, o que não ocorre de maneira distinta de outras áreas e campos do conhecimento, mas sim contempla a aplicabilidade de teorias que instigam e desenvolvem o exercício profissional.

De acordo com Moreira et al. (2016), os desafios do mercado de trabalho contribuem para o aumento da demanda dos profissionais ‘competente ou qualificado’ (conforme já apontado no presente estudo). Por profissional competente se compreende aquele que detém competências de acordo com sua área de atuação e às demandas organizacionais. Os autores abordam a teoria de Taylor acerca das necessidades das empresas em contarem com ‘homens eficientes’ nos processos de trabalho.

Essa concepção de 'homens eficientes' é uma concepção própria que pode ser alinhada à concepção do 'homem funcional' levantada por Chiavenato (2002) ao abordar a Teoria de Sistemas. Ora, a tese do homem funcional é uma das ideias básicas trabalhadas pelo autor no âmbito da Teoria Geral dos Sistemas, caracterizando-a como uma tese na qual os papéis devem ser mais enfatizados do que as pessoas em si, visto que as pessoas se relacionam através do conjunto de papéis exercidos e das variáveis que interferem nesse processo.

Ora, as atividades desempenhadas pelo secretário executivo diante da atribuição de novas e mais complexas atribuições contemplam que esse profissional seja um homem eficiente e funcional, visto que o mesmo deve desempenhar um papel profissional dentro da organização a partir das variáveis condicionadas à sua área de atuação.

Oliveira et al. (2016) contemplam que a partir dos princípios de seleção e treinamento dos secretários executivos, as organizações buscam aperfeiçoar habilidades específicas dos mesmos necessárias para o exercício de sua função, diagnosticando se o profissional está de fato qualificado para desempenhar o papel organizacional que dele é exigido.

Desse modo, o secretário executivo deve buscar em amplo sentido sua qualificação para que o mesmo possa, assim como impõe a Teoria dos Sistemas, desempenhar o papel organizacional que lhe é posto e não tão somente o exercício de funções determinadas. Diante da complexidade das atividades que são atribuídas ao secretário executivo na atualidade e da diversificação de tais atividades, o mesmo desempenha um papel que é concebido a partir de inúmeras atribuições, não tendo sua atuação profissional condicionada tão somente à mera especialização em uma determinada função, mas sim a um papel no qual o mesmo desempenha funções diversas.

Dentro do contexto do papel exercido pelos profissionais dentro da Teoria de Sistemas no contexto organizacional, Chiavenato (2002) aponta que é indispensável que cada papel a ser exercido dentro de uma organização detém uma espécie de comportamento estabelecido, que se traduz naquilo que o profissional deve ou não fazer, concepção que pode levar às expectativas

frustradas quanto aos papéis desempenhados por terceiros, contribuindo para o aparecimento de conflitos organizacionais.

Mas, qual seria o papel desempenhado pelo secretário executivo nesse sentido? Sabe-se que o papel desempenhado por esse profissional contempla inúmeras funções e atribuições e justamente pelo comportamento esperado para esse profissional perante às exigências e demandas do mercado de trabalho o mesmo não pode entrar em conflitos com terceiros. Nesse sentido, o mesmo deve atuar como um mediador de conflitos. Quando tratamos de tais conflitos, entretanto, não devemos concebê-lo tão somente como uma questão negativa para o contexto organizacional contemporâneo, uma vez que:

O conflito faz parte da nossa vivência enquanto seres sociais em constante interação com os outros, ele é parte integrante da vida dos seres humanos. A sua existência não é prejudicial, antes pelo contrário, promove o crescimento e desenvolvimento. A sua anulação ou inexistência não seriam de modo algum benéficas quer para os indivíduos quer para as organizações (FIGUEIREDO, 2012, p. 10).

Barros e Seidel (1992) contemplam que os conflitos nas organizações são oriundos das interações humanas. Entretanto, na concepção de tais autores, as interações entre os indivíduos nas organizações também promovem a resolução dos conflitos organizacionais de maneira positiva, devendo as organizações dispor de instrumentos, técnicas e procedimentos que contemplem a interação dentre diferentes indivíduos para a criação de um ambiente organizacional benéfico para o alcance de resultados positivos.

De tal modo, o papel desempenhado pelo secretário executivo ao mediar conflitos e contribuir para a gestão de conflitos e para o alcance de um resultado positivo, auxilia a obediência à Teoria de Sistemas dentro da organização, convertendo o conflito em uma inter-relação entre os seres em rota de colisão, promovendo a harmonia do sistema e buscando amenizar impactos desse elemento nos outros elementos que compõe o sistema.

Essas são algumas das prerrogativas fundamentais acerca da teoria de sistemas aliadas às atividades desempenhadas pelo Secretariado Executivo. Conforme apontado anteriormente, há uma escassez generalizada de estudos envolvendo essa perspectiva, de modo que os ideais aqui trabalhados foram

elaborados pela autora do presente estudo com base nos autores e obras consultados para o seu desenvolvimento.

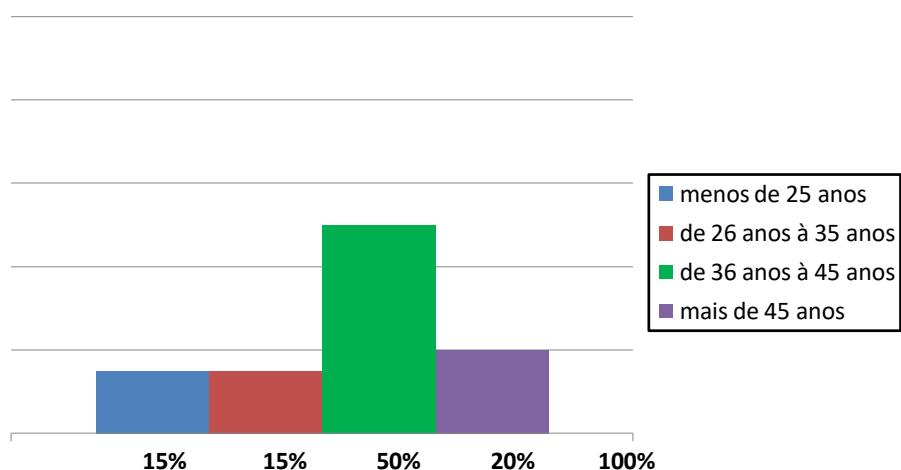
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo teve como proposta apresentar a Teoria de Sistemas aliada às atividades Secretariais por meio de pesquisa bibliográfica, para Gil (2007, p. 44), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema. A pesquisa envolvida no estudo em questão pode ser classificada como exploratória descritiva e quantitativa, que de acordo com os ensinamentos de Prodanov e Freitas (2013), os quais apontam a pesquisa exploratória como uma pesquisa que busca oferecer e detalhar informações sobre o tema pesquisado, fixando objetivos e hipóteses que são explorados a partir de uma coleta de dados, a descritiva visa à identificação, o registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relaciona com o processo (Perovano, 2014), a pesquisa quantitativa é utilizada na coleta de dados fazendo a análise de opiniões e números de pessoas (Zanella, 2012) estudo de caso este, realizado na UFPB. Para a pesquisa o instrumento usado foi um modelo de questionário, no qual o Professor e Mestre, orientador Saulo Emmanuel Vieira Maciel fez uso para a sua dissertação de mestrado.

A pesquisa foi realizada pela autora do presente estudo nos dias 05, 09 e 10 de outubro de 2018 com 20 Secretárias formadas e atuantes na área, onde 4 eram Secretárias da PROGEP-UFPB, Campus I, e 16 eram Secretárias que estavam participando do Evento, VI ENSECE-UFPB, Campus IV, no qual todas se dispuseram a responder um questionário para a pesquisa, com base em suas respostas foram diagnosticados os seguintes resultados, conforme serão ilustrados através de gráficos que foram elaborados no Microsoft Excel.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

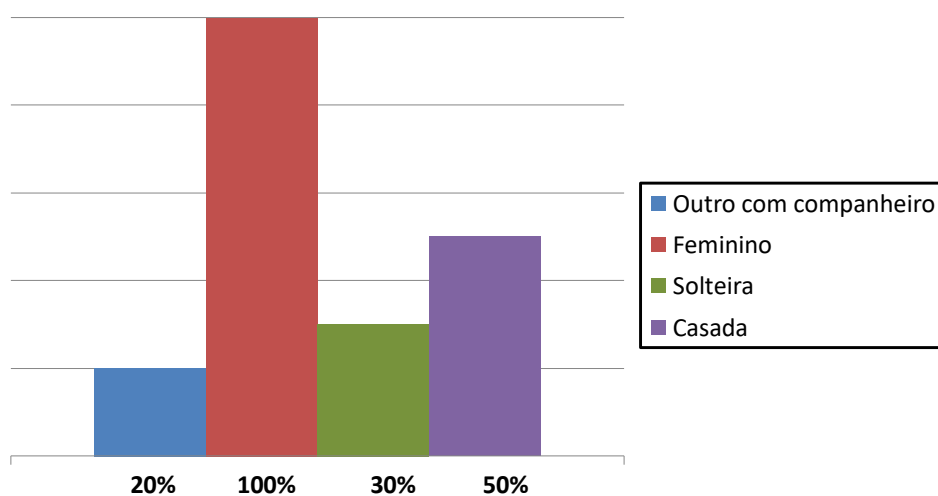
Gráfico 01 – Faixa etária



Fonte: dados de pesquisa, 2018

O gráfico 01 acima demonstra que das 20 Secretárias respondentes, 15% se identificam com menos de 25 anos de idade, 15% de 26 a 35 anos de idade, 50% de 36 a 45 anos de idade e 20% com mais de 45 anos de idade.

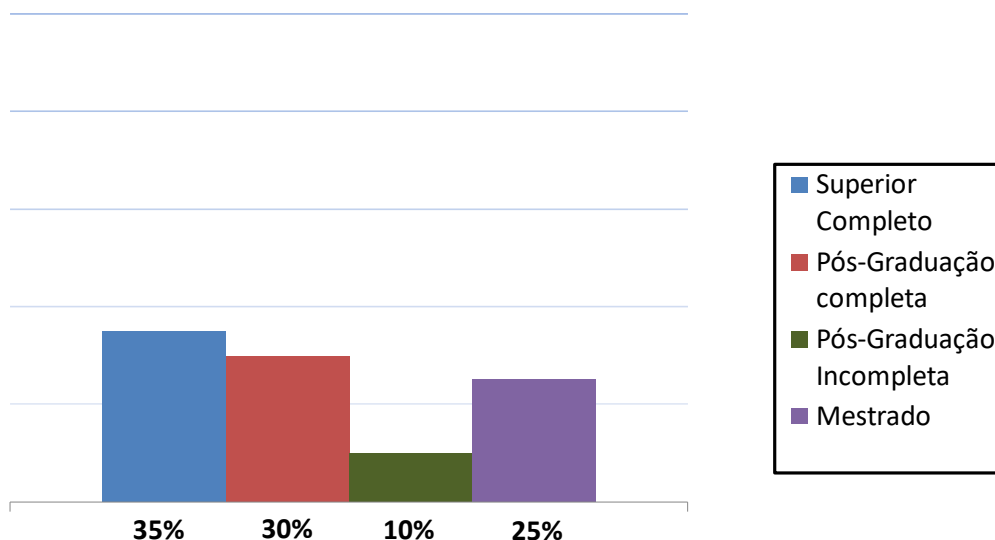
Gráfico 02. - Gênero/Estado Civil



Fonte: dados de pesquisa, 2018

Verifica-se no gráfico 02 acima, que todas as respondentes são do sexo feminino, onde 50% são mulheres casadas, seguido de uma minoria de 20% que se classifica em outro estado civil, mas com companheiro e 30% estão solteiras.

Gráfico 03 - Escolaridade

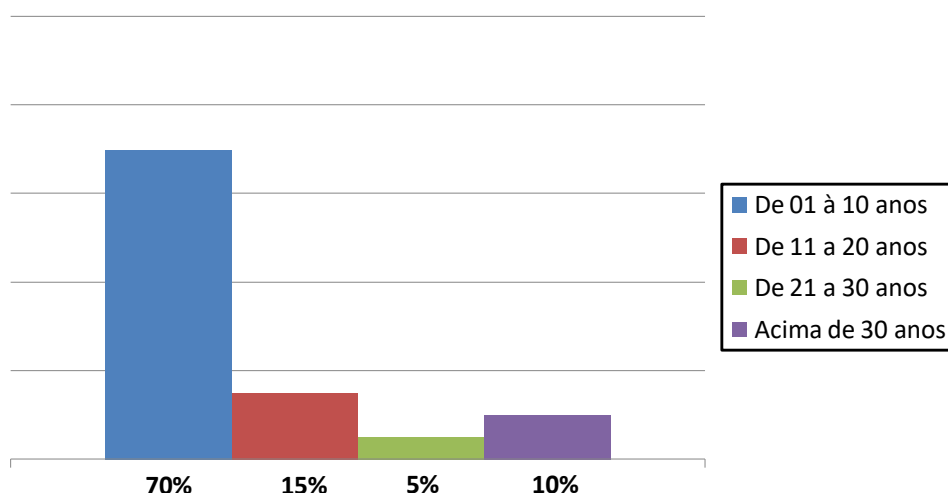


Fonte: dados de pesquisa, 2018

Considerando a titulação dos respondentes ilustrada no gráfico 03 acima. Podemos ter uma nítida percepção de uma maioria que possui nível superior em Secretariado com 35% (7 respondentes), seguido de uma pequena minoria que possui pós-graduação completa com 30% (6 respondentes), as que possuem pós-graduação incompleta com 10% (2 respondentes) e por fim as que possuem Mestrado com 25% (5 respondentes). Observa-se neste gráfico que a qualificação de todos os respondentes nos permite enxergar o perfil dos Secretários (as) Executivos (as) como um profissional que está a cada momento buscando inovar na área acadêmica.

Conclui-se ainda nesta análise que esses profissionais estão ocupando a cada dia seu espaço de destaque no mercado de trabalho, pois estão em constantes capacitações e aprimoramento de seus conhecimentos.

Gráfico 04 - Tempo de Serviço

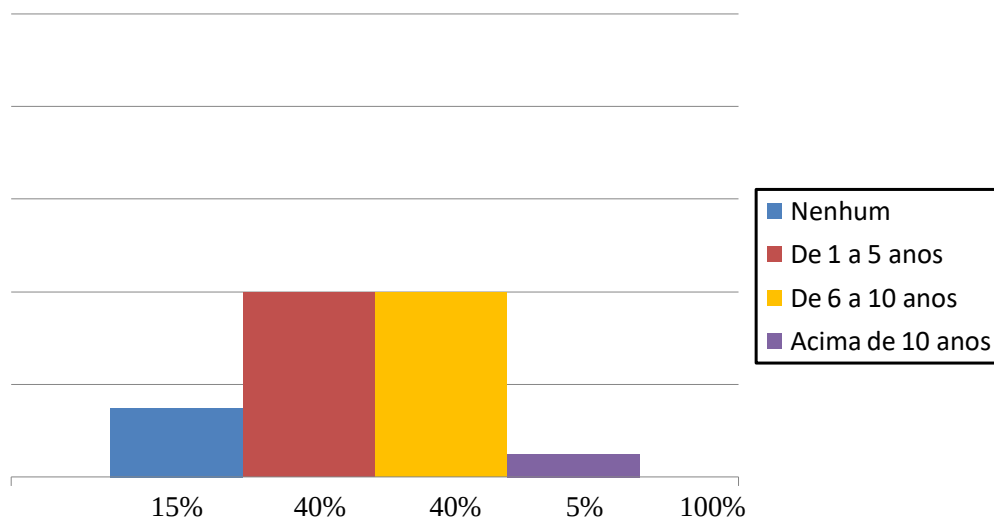


Fonte: dados de pesquisa, 2018

Com base na pesquisa realizada ilustrada no gráfico 04 acima, mostra-se que 70% (setenta por cento) das entrevistadas estão na profissão entre 1 ano a 10 anos, 15% (quinze por cento) estão entre 11 a 20 anos, 5% (cinco por cento) estão entre 21 a 30 anos e 10% (dez por cento) estão na profissão há mais de 30 anos.

Observou-se que o maior número de porcentagem das entrevistadas está no exercício da profissão entre 1 ano a 10 anos superando a cada dia as expectativas do mercado de trabalho, superando as dificuldades e mostrando o seu melhor.

Gráfico 05 - Tempo em função de chefia (Atualmente)



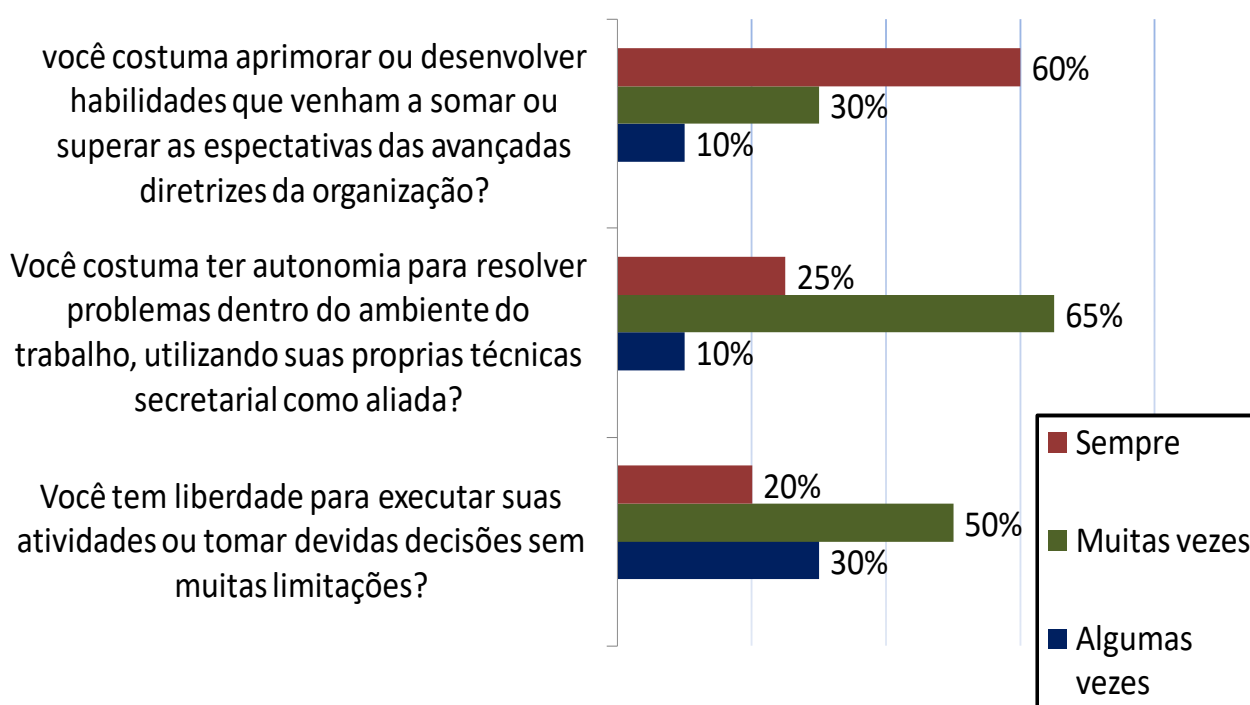
Fonte: dados de pesquisa, 2018

Após analisar o tempo em função de chefia dos respondentes ilustrado no gráfico 05, pode-se identificar nesta pesquisa que existe um maior número de Secretárias que estão nesta função entre 1 a 5 com 40 % (quarenta por cento) e entre 6 a 10 anos com 40% (quarenta por cento), seguido de uma minoria de 5% (cinco por cento) que estão a mais de 10 anos exercendo esta função e outros 15% (quinze por cento) que não exercem.

Embora o maior número de respondentes esteja a mais tempo na função de chefia, existe nitidamente uma minoria que exerce a mesma função mesmo que por um tempo menor que as demais, mas que possuem as mesmas competências exigidas pelo mercado de trabalho, se destacando cada vez mais e se tornando mais capacitado para as exigidas diretrizes de um mercado altamente competitivo.

Classificando-as também como profissionais altamente flexíveis, capazes de desenvolver diversas funções no setor organizacional, possibilitando o próprio crescimento profissional, assim como também da organização em si, destacando a importância que esse profissional representa dentro de toda e qualquer organização.

Gráfico 06 – Teoria de Sistemas aliada às atividades secretariais



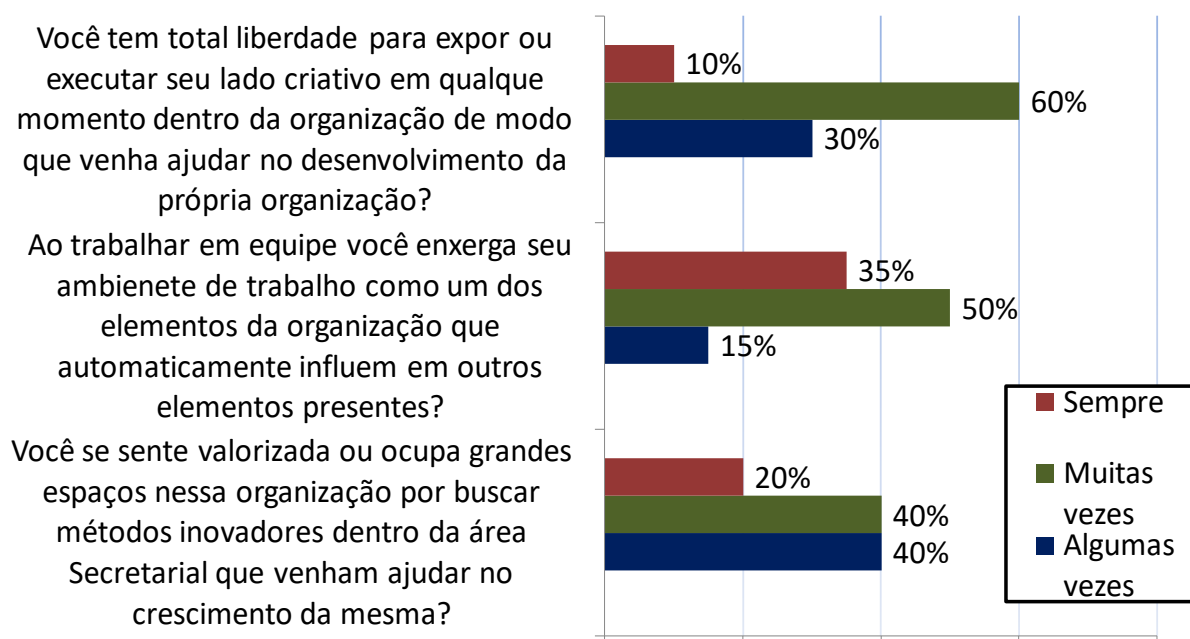
Fonte: dados de pesquisa, 2018

Com base nas opiniões das Secretárias no âmbito profissional, pode-se identificar no gráfico 06 acima, que a maioria dos respondentes executa suas atividades de maneira flexível, tendo total liberdade para tomar devidas decisões sem que haja limitações no âmbito da profissão.

Percebe-se ainda nesse contexto, que a maioria dos respondentes alega ter muitas das vezes, autonomia para resolver problemas dentro da organização utilizando as próprias técnicas secretariais o que é muito importante, pois todo profissional que obtém em suas mãos o poder de resolver problemas utilizando suas competências enaltece não só o profissional em si, mas também a organização como o todo, possibilitando de forma positiva um crescimento para ambos.

Destaca-se que existe uma grande quantidade de respondentes que buscam sempre aprimorar ou desenvolver novas habilidades que venham conseqüentemente somar ou até mesmo superar as expectativas das avançadas diretrizes da organização, o que confirma que se faz necessário buscar o novo, desde que seja para se auto-reciclar como profissional, assim como também ajudando a organização em seu crescimento.

Gráfico 07 - Pressupostos da Teoria de Sistemas que podem ser observados nas atividades secretariais

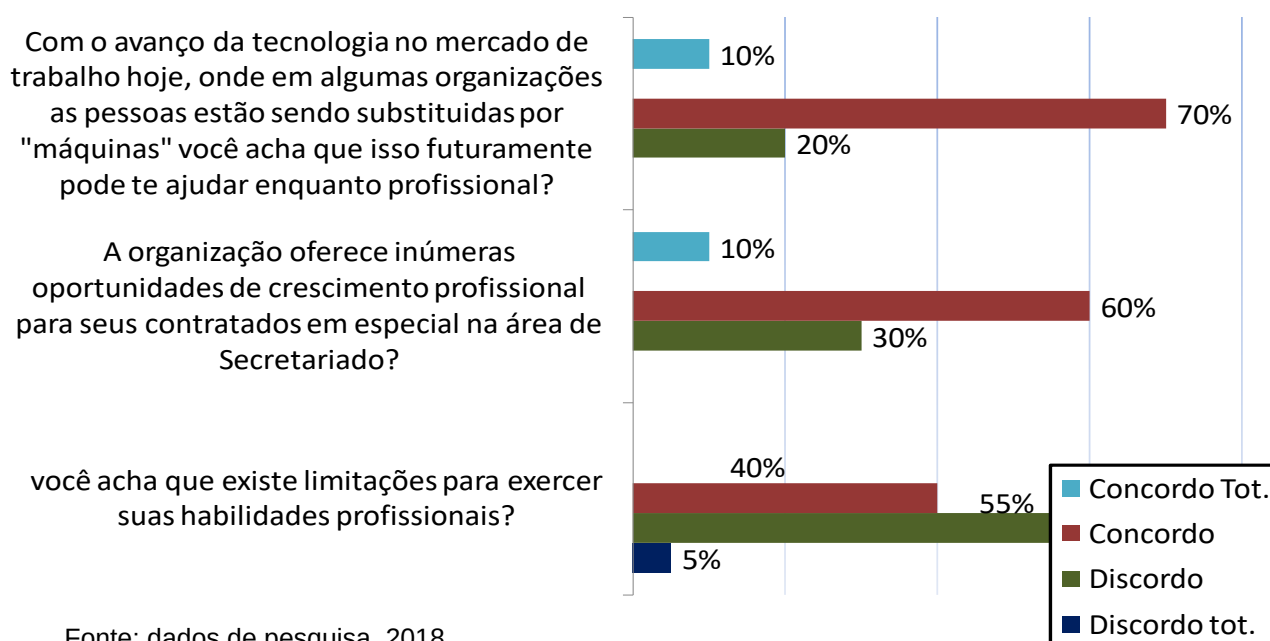


No gráfico 07 acima, verifica-se um empate nos números de Secretárias que se sentem valorizadas e ocupam grandes espaços na organização por nitidamente buscar métodos inovadores dentro da área que possa ajudá-las a terem o seu diferencial como profissional com 40% (quarenta por cento), outras alegam que se sentem valorizadas algumas vezes com 40% (quarenta por cento) e a minoria se sente totalmente valorizada. Levando em conta o contexto profissional, conclui-se que quanto mais o profissional se sente valorizado, mais produtividade ele terá em função de suas atividades.

Buscou-se também identificar neste gráfico, a maneira como as secretárias enxergam o seu âmbito profissional, com base na pesquisa observa-se que a maioria alega que através do trabalho em equipe enxerga seu ambiente de trabalho como um dos elementos da organização que influenciam nos elementos presentes.

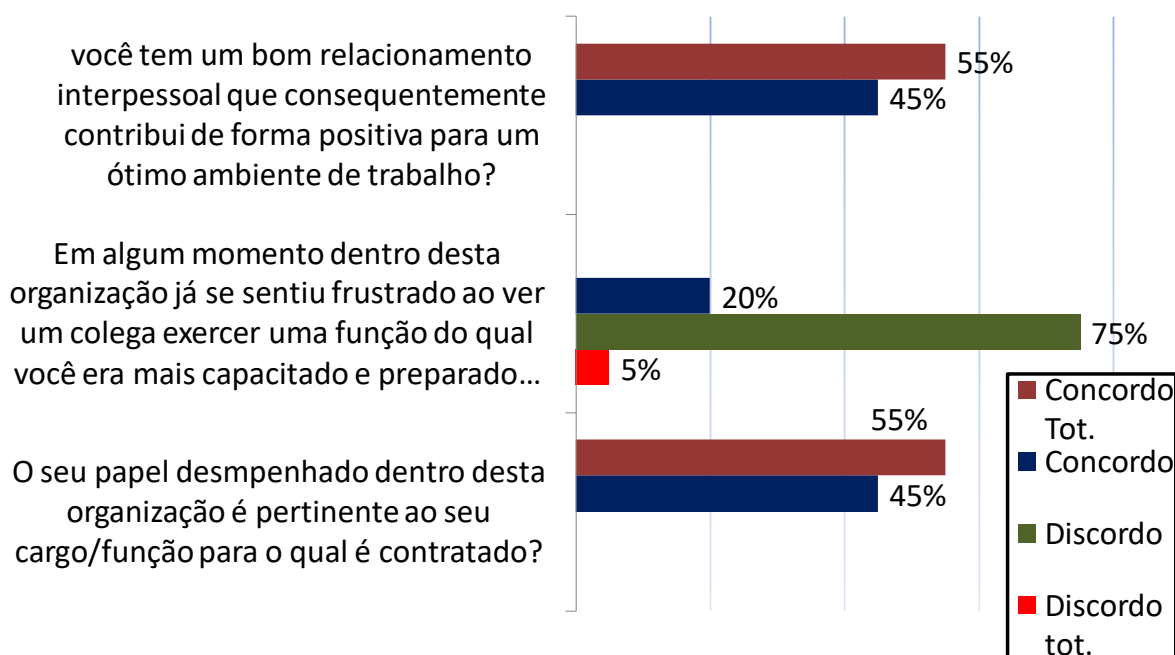
Identificou-se ainda neste gráfico, uma grande quantidade de respondentes que tem total liberdade para expor seu lado criativo em qualquer momento ajudando de forma significativa no desenvolvimento da própria organização, uma das coisas que se faz nítida nesta pesquisa é justamente a maneira flexível das organizações de abrirem espaços para os profissionais da área mostrar os seus diferenciais.

Gráfico 08 - Teoria de Sistemas aliada às atividades secretariais



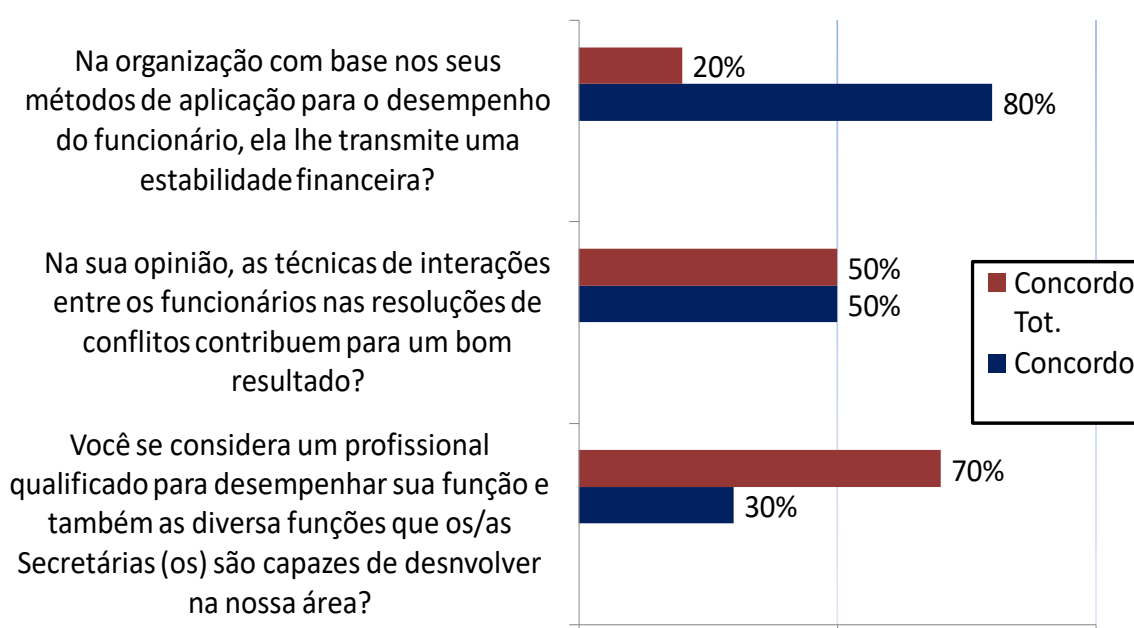
Com base na pesquisa realizada, onde foram questionadas as entrevistadas se com o avanço da tecnologia no mercado de trabalho hoje, onde em algumas organizações as pessoas estão sendo substituídas por “máquinas” se isso poderia ajudá-las futuramente, enquanto profissional, a maioria com uma porcentagem de 70% (setenta por cento) disseram concordar, pois alegaram que quando há um profissional competente e que apresenta o seu diferencial na empresa não há motivos para serem substituídas por “máquinas”, pois a tecnologia veio ajudar na nossa profissão. Outra pergunta feita foi se a Organização ofereceria inúmeras oportunidades de crescimento profissional para seus contratados em especial na área de Secretariado, obtivemos uma resposta de que 60% (sessenta por cento) disseram concordar, pois a empresa a qual elas pertencem valorizam o profissional de Secretariado e que por isso sempre davam oportunidades de crescimento para esses profissionais. Quando perguntadas se haviam limitações em exercer suas habilidades profissionais, 55% (cinquenta e cinco por cento) responderam que discordam existir limitações para o desenvolvimento de suas habilidades dentro da organização, por existir conhecimentos dos seus superiores das competências de um profissional de secretariado.

Gráfico 9 - Maneiras que os Secretários Executivos da Universidade Federal da Paraíba aplicam os pressupostos da Teoria de Sistemas em suas rotinas de trabalho.



Com base na pesquisa realizada, quando questionadas às entrevistadas se elas tinham um bom relacionamento interpessoal na empresa e se isso contribuía de forma positiva para que tivessem um bom trabalho, 55% (cinquenta e cinco por cento) disseram concordar em ter um bom relacionamento e que isso favorecia para um bom desempenho das atividades dentro da empresa, pois de acordo com as secretárias trabalhar em um ambiente harmônico colabora para o exercício das atividades profissionais. Foram questionadas as secretárias se em algum momento dentro da organização elas já se sentiram frustradas ao ver um colega exercer uma função do qual você era mais capacitado e preparado, das respostas obtidas 75% (setenta e cinco por cento) disseram discordar totalmente dessa linha de raciocínio, pois de acordo com as entrevistadas não haveria razões para se sentirem, porque se um profissional é confiável para exercer um certo cargo, é porque ele apresentou competências em destaque para o cargo naquele momento. Quando questionada as entrevistadas se o cargo que elas exercem dentro da organização é pertinente ao cargo a qual foram contratadas, obtive uma resposta de que 55% (cinquenta e cinco por cento) disseram concordar com a pergunta e que os cargos ou funções por elas desempenhadas são as que foram contratadas para exercer dentro da organização.

Gráfico 10 - Teoria de Sistemas aliada às atividades secretariais



Fonte: dados de pesquisa, 2018

Com base na pesquisa realizada com as secretárias foram questionadas se na organização com base nos seus métodos de aplicação para o desempenho do funcionário, era transmitida uma estabilidade financeira, 80% das entrevistadas disseram concordar que a empresa lhes transmite uma confiança para obter essa estabilidade financeira dentro de suas práticas desenvolvidas. Quando questionadas se as técnicas de interações entre funcionários nas resoluções de conflitos contribuem para um bom resultado, 50% (cinquenta por cento) responderam concordar totalmente com essa prática de interações, pois é no diálogo que podemos ter mais aproximação com os colaboradores e com isso tentar solucionar os conflitos existentes e evitando os futuros, e 50% (cinquenta por cento) não concordam com essa teoria, alegando não existir da parte dos colaboradores uma aproximação. Outro questionamento feito foi, se elas enquanto profissionais de Secretariado Executivo, se consideravam qualificadas e capacitadas para desempenhar as diversas funções do profissional, 70% (setenta por cento) respondeu concordar em desempenhar funções do profissional e capacitada, de acordo com elas a busca pelo conhecimento e capacitação profissional deve ser constante para poder desenvolver melhor o seu papel dentro da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a Teoria de Sistemas aliada às atividades desempenhadas pelo secretário executivo com ênfase no novo perfil profissional exigido para o mesmo. Conforme apontado, há uma escassez generalizada de estudos voltados especificamente para essa questão, de modo que o presente estudo partiu de premissas fundamentais da Teoria de Sistemas e do desempenho de atividades por parte do profissional de Secretariado Executivo com o intuito de produzir novas conclusões acerca desse fenômeno em âmbito nacional.

Uma das prerrogativas fundamentais da Teoria de Sistemas aplicável no âmbito organizacional consiste na tese do 'homem funcional', que está associada ao papel desempenhado por um profissional dentro da organização

e não diante das funções por este desempenhadas. A tese do homem funcional se relaciona diretamente com a concepção de homens eficientes (que clama pelo desenvolvimento de secretários executivos aptos para lidar com inúmeras atividades e dotados de inúmeras competências dentro das organizações), de modo que o papel desempenhado pelo secretário executivo, sob essa ótica, é mais enfático do que a pessoa ou a função secretarial.

Dentro desse contexto, fora abordado ainda o ideário envolvendo o papel desempenhado pelo secretário executivo diante da mediação de conflitos, visto que, tal como se exige dentro do novo perfil profissional do secretário executivo, o mesmo não deve se envolver diretamente nos inevitáveis conflitos organizacionais, mas sim contribuir para a resolução dos mesmos, tanto de modo direto quanto contribuindo para que a gestão organizacional efetue essa resolução, convertendo o conflito organizacional em uma possibilidade de interação, de modo a não prejudicar o sistema organizacional, visto que o conflito pode produzir efeitos nos outros elementos que compõem o sistema.

Essas são apenas algumas das possibilidades envolvendo a Teoria de Sistemas aliada às atividades desempenhadas pelo Secretário Executivo. De fato, a atuação do secretário executivo na atualidade pode ser analisada e concebida sob diferentes teorias do campo administrativo, algo que se consiste como uma base da Teoria Geral de Sistemas, que contempla a análise de partes individuais (elementos) como parte de um todo (sistema), possibilitando diferentes análises e atributos ao exercício profissional do secretário executivo.

Diante de todo o exposto, o presente estudo cumpriu o objetivo de oferecer conclusões acerca das atividades do Secretário Executivo aliadas à Teoria de Sistemas, sendo assim, é possível definir a correlação de ambas na pesquisa, considerando que a maioria dos respondentes apresenta uma visão ampla sobre determinadas situações e até mesmo a maneira como lida com os problemas de maneira equilibrada, bem como o aprimoramento de suas habilidades tendo total flexibilidade no âmbito profissional semelhantemente ao “Homem Funcional” executando os seus determinados papéis inter-relacionados, conforme lhe são atribuídos dentro da organização. Uma vez que não fora localizado nenhum estudo, artigo, pesquisa ou obra que se propôs à

realização de tal análise de modo objetivo, trata-se de um estudo que pode contribuir para preencher uma lacuna comum ao campo do Secretariado Executivo, contribuindo para um maior entendimento acerca da correlação entre a Teoria de Sistemas e a atividade profissional (ou papel profissional) desempenhado pelo secretário executivo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A.C.M; **GOUVEIA, L.B. Uma Revisão Sobre os Princípios da Teoria Geral dos Sistemas.** Rev. Estação Científica - Juiz de Fora, nº 16, julho – dezembro / 2016.

BARROS, A.V.B; SEIDEL, T.T. **O conflito nas organizações: a trajetória de sua abordagem pelas teorias organizacionais.** Revista de Administração, São Paulo, v. 27, nº 3, jul/set 1992.

BORGES, D.M. **Método dedutivo, indutivo ou comparativo. Qual o mais adequado à pesquisa do direito internacional do meio ambiente?** Planeta Amazônia: Revista Internacional de Direito Ambiental e Políticas Públicas, Macapá, n. 6, 2014.

BORTOLOTTO, M.F.P; WILLERS, E.M. **Profissional De Secretariado Executivo: Explicação Das Principais Características Que Compõem O Perfil** (Online). Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, 2013. Disponível em <www2.unifap.br/executivo/files/2013/06/perfil-secretario-executivo.pdf> Acesso: Abr/2018.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Manole, 4ª ed. (edição compacta), 2002.

Como escrever bem: Projeto de pesquisa e artigo científico/John Hebert da Silva Félix (Organizador) – 1. ed. Curitiba: Appris, 2018.

FIGUEIREDO, L.J.P. **A Gestão De Conflitos Numa Organização E Consequente Satisfação Dos Colaboradores.** Viseu, Março 2012. Disponível em: repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8865/1/Dissertação.pdf Acesso: Abril de 2018.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. _____. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KAST, F.E; ROSENZWEIG, J.E. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1976.

LAKATOS, E.M; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª edição. Editora Atlas S.A, São Paulo, 2003.

LAWDER, V.G.B; WILLERS, E.M. **Atuação Do Bacharel Em Secretariado Executivo Em Cargos Com Atribuições Privativas A Sua Categoria Profissional: Estudo Em Uma Empresa De Grande Porte Do Oeste Do Paraná**. Revista Expectativa – Unioeste, Vol. XI nº 11 Jan-Dez/2012.

MOREIRA, K.D et al. **As Competências Contemporâneas Do Secretário Executivo E A Relação Com As Competências Do Middle Manager**. Revista de Gestão e Secretariado - GeSec, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 45-66, jan./abr. 2016.

MOTTA, F.C.P. **A Teoria Geral dos Sistemas na Teoria das Organizações**. R, Adm. Emp., Rio de Janeiro, 11(1) 17-33, Jan/Mar 1971.

NONATO JUNIOR, Raimundo. **Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo**: A fundação das ciências da assessoria. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

OLIVEIRA, D.P.R. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 219-241.

PEROVANO, D.G. Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social. Curitiba: Juruá, 2014.

PORTELA, K. C. A; SCHUMACHER, A. J. **Gestão Secretarial: O desafio da visão holística**. Cuiabá: Adeptus, 2009.

PÓS-GRADUANDO. **As diferenças entre pesquisa descritiva, exploratória e explicativa**. Disponível em: <<http://posgraduando.com/?p=3354>>. Acesso em: 16 out. 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SABINO, R.F; MARCHELLI, P.S. **O debate teórico-metodológico no campo do secretariado: pluralismos e singularidades**. Cadernos EBAPE, v. 7, nº 4, artigo, Rio de Janeiro, Dez. 2009.

VIEIRA, J.O; ZUIN, D.C. **Secretariado Executivo No Brasil: Profissão Ou Ocupação?** Revista de Gestão e Secretariado - GeSec, São Paulo, v. 6, n. 3, p 21-45,set./dez. 2015.

VON BERTALANFFY, L. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Editora Vozes Ltda., 1977. Trad: Francisco M Guimarães de General System Theory, Editora George Braziller, Inc., 1968.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. 2ª edição Reimpressão. Departamento de Ciências da Administração. Florianópolis: UFS