# TEMAS CONTEMPORÂNEOS DO SECRETARIADO EXECUTIVO

## VOLUME 3

**Organizadores:**
Ricardo Sérgio Gomes Vieira
Maria do Céu de Sena Moura
Maria Christianni Coutinho Marçal
Louis Guillaume Theodore Bueno Santos Martins
Geyza D'Ávila Arruda

EE
EDITORA ENTERPRISING

# EDITORA ENTERPRISING

**Direção** Nadiane Coutinho

**Gestão de Editoração** Antonio Rangel Neto

**Gestão de Sistemas** João Rangel Costa



**Conselho Editorial**

- Prof. Dr. Cláudio Márcio Campos de Mendonça - Universidade Federal de Sergipe.
- Sérgio Henrique de Oliveira Lima, Dr. UFCA;
- Fabiane Cortez Verdu, Dra. UEM;
- Mirelle Cristina de Abreu Quintela, Dra. UFVJM;
- Cátia Rodrigues Barbosa, Dra. UFMG;
- Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello, Dra. UFSM;
- Francisco Horácio da Silva Frota, Dr. UECE;
- Eliana Alcantra, Dra. UninCor;
- Agnaldo de Sousa Barbosa, Dr. UNESP;
- Cibele Barsalini Martins, Dra. UFSC;
- Jane Mendes Ferreira Fernandes, Dra. UFPR.

Copyright © 2026 da edição brasileira
Editora Enterprising
Copyright © 2026 dos textos
Autores
Os direitos não expressamente concedidos
nesta licença permanecem reservados.



Todo o conteúdo desta obra, incluindo textos, informações e correção ortográfica e gramatical, é de responsabilidade de seus respectivos autores.
Esta obra está licenciada sob a Creative Commons Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0). É permitida a reprodução, distribuição, adaptação e criação de obras derivadas, desde que sejam atribuídos os devidos créditos, não haja finalidade comercial e as novas criações sejam distribuídas sob os mesmos termos.

**Diagramação** Os autores
**Design da capa** Os autores
**Revisão de texto** Os autores



**EDITORA ENTERPRISING**
www.editoraenterprising.net
E-mail: contacto@editoraenterprising.net
Tel. : +55 61 98229-0750
CNPJ: 40.035.746/0001-55

T284t

Temas Contemporâneos do Secretariado Executivo / organizadores: Ricardo Sérgio Gomes Vieira, Maria do Céu de Sena Moura, Maria Christianni Coutinho Marçal, Louis Guillaume Theodore Bueno Santos Martins e Geyza D'Ávila Arruda. – Brasília: Enterprising, 2026.

378 p.

ISBN: 9786553450172

DOI: 10.29327/5931322

1. Secretariado Executivo. 2. Formação Profissional. 3. Competências Profissionais. I. Vieira, Ricardo Sérgio Gomes. II. Moura, Maria do Céu de Sena. III. Marçal, Maria Christianni Coutinho. IV. Martins, Louis Guillaume Theodore Bueno Santos. V. Arruda, Geyza D'Ávila. VI. Título.

CDD: 651.3 (Secretariado e funções executivas)

CDI: 302.35 (Trabalho e organização; aplicável a profissões de apoio executivo)

Número Cutter: T284t

CDD: 651.3

*Acreditamos que o conhecimento é a grande estratégia de inclusão e integração, e a escrita é a grande ferramenta do conhecimento, pois ela não apenas permanece, ela floresce e frutifica.*

Equipe Editora Enterprising.

Ricardo Sérgio Gomes Vieira
Maria do Céu de Sena Moura
Maria Christianni Coutinho Marçal
Louis Guillaume Theodore Bueno Santos Martins
Geyza D'Ávila Arruda
(Organizadores)

# TEMAS CONTEMPORÂNEOS DO SECRETARIADO EXECUTIVO

## VOLUME 3

Brasília - DF
2026

# Sumário


PREFÁCIO — 08

## PARTE 1
## FORMAÇÃO, IDENTIDADE E INSERÇÃO PROFISSIONAL

CAPÍTULO 1: ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS E FORMAÇÃO ACADÊMICA EM SECRETARIADO EXECUTIVO: UM ESTUDO DE CASO — 12
*Yussara Evellyn Gomes da Silva*
*Priscilla Mendes dos Santos*

CAPÍTULO 2: PARA ALÉM DOS PIXELS: COMPETÊNCIAS DIGITAIS NO SECRETARIADO EXECUTIVO – ENTRE FORMAÇÃO E ATUAÇÃO — 43
*Geyza D'Ávila Arruda*
*Geovanna Santos Correia*
*Luiza Margareth Arraes de Oliveira*

CAPÍTULO 3: ENTRE O EMPREGO E A PROFISSÃO: INSERÇÃO OCUPACIONAL DOS EGRESSOS DO CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UFPE — 57
*José Gilson de Almeida Teixeira Filho*
*Michelle Caroline Ramos Soares*

## PARTE 2
## COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS E TRANSFORMAÇÃO DO PERFIL PROFISSIONAL

CAPÍTULO 4: LIDERANÇA COLABORATIVA NO SECRETARIADO EXECUTIVO: Uma revisão sistemática da literatura — 84
*José Carlos da Silva Filho*
*José Ricardo Costa de Mendonça*

CAPÍTULO 5: O MODELO SISTÊMICO DA CRIATIVIDADE E O ESTADO DE FLOW: INTERFACES COM O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DO SECRETÁRIO EXECUTIVO — 118
*Maria Christianni Coutinho Marçal*
*Eloiza Maria Alves da Silva*
*Vitória Samara Henrique Pedro Fragoso*

## PARTE 3
## SECRETARIADO EXECUTIVO EM AÇÃO


**CAPÍTULO 6:** EFICIÊNCIA DA PRÁTICA SECRETARIAL DE ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS A PARTIR DA ESTRUTURAÇÃO E USO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL → 138

*Adriana Carla de Lima Silva*
*Amanda Gabrielly Soares de Souza*
*Jairo Simião Dornelas*

**CAPÍTULO 7:** ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM EM INSTITUIÇÕES DE SERVIÇOS BANCÁRIOS → 175

*Myrrna Morganna Cariele Queiroz Nogueira*
*Maria do Céu de Sena Moura*

**CAPÍTULO 8:** ASSESSORIA EXECUTIVA NA GOVERNANÇA PÚBLICA: contribuições do profissional de secretariado → 224

*Aline Rebeca Lopes Ferreira Rodrigues*
*José Adelmo Ferreira Júnior*

**CAPÍTULO 9:** SECRETARIADO EXECUTIVO E OUVIDORIA: POTENCIALIZANDO A PARTICIPAÇÃO CIDADÃ NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE PERNAMBUCO → 258

*Geyza D'Ávila Arruda*
*Sulamita Oliveira de Souza*


## PARTE 4
## RECONHECIMENTO, INSTITUCIONALIDADE E CONDIÇÕES DE TRABALHO


**CAPÍTULO 10:** IMPLICAÇÕES DO DECRETO Nº 9.262/2018 NOS CARGOS DE SECRETARIADO EXECUTIVO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: ANÁLISE DA NORMATIVA COM ÊNFASE NO REDIMENSIONAMENTO DE CARGOS → 295

*Felipe Francisco da Silva*
*Maria do Céu de Sena Moura*

**CAPÍTULO 11:** A HUMANIZAÇÃO DO SECRETARIADO EXECUTIVO NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS: ESTRATÉGIAS NO COMBATE À SÍNDROME DE BURNOUT NO TRABALHO → 347

*Lucélia Santos Da Silva*
*Priscila Maria De Melo*

# *Prefácio*

Há livros que reúnem textos. E há livros que, mesmo construídos a partir de diferentes pesquisas, conseguem dizer alguma coisa como conjunto. Este terceiro volume de **Temas Contemporâneos do Secretariado Executivo** foi organizado com essa segunda intenção.

Ao ler os trabalhos que compõem esta edição, uma constatação se impôs com clareza: o Secretariado Executivo contemporâneo não pode mais ser compreendido apenas pelas tarefas que historicamente o identificaram, nem pela denominação formal dos cargos ocupados por seus profissionais. A área está em movimento. E esse movimento aparece na formação, nas competências exigidas, nas formas de inserção profissional, nos espaços de atuação e nas tensões que acompanham essa expansão.

É justamente por isso que este livro foi estruturado em quatro partes. Não como uma divisão meramente temática, mas como um percurso de leitura: da formação ao mundo do trabalho, da transformação do perfil profissional à atuação em diferentes contextos e, por fim, às tensões que surgem quando essa expansão encontra os limites do reconhecimento institucional e das condições concretas de trabalho.

A primeira parte trata de **formação, identidade e inserção profissional**. Ela parte da universidade e acompanha o caminho até o mundo do trabalho. Aqui, a formação aparece como experiência concreta, desenvolvimento de competências e preparação para uma realidade profissional que já não cabe em fronteiras ocupacionais rígidas. Os capítulos mostram estudantes aprendendo pela prática, discutem competências digitais cada vez mais necessárias e questionam uma ideia que ainda usamos com facilidade: a de que estar “na área” depende necessariamente do nome do cargo ocupado. Não depende.

Essa discussão ajuda a compreender boa parte do restante do livro. A formação em Secretariado Executivo produz competências que podem ser mobilizadas em diferentes contextos, e nem sempre esses contextos se apresentam com o rótulo tradicional da profissão.
A segunda parte desloca o olhar para as **competências estratégicas e para a transformação do perfil profissional**. Liderança colaborativa, criatividade, inovação, empreendedorismo e capacidade de articulação aparecem como dimensões de uma atuação que vai muito além da execução de rotinas. O profissional contemporâneo precisa interpretar contextos, mediar relações, propor soluções e agir em ambientes que exigem adaptação constante.

Esse movimento não deve ser lido como uma tentativa de transformar o secretário executivo em um profissional “que faz tudo”. Seria uma leitura pobre. O que os estudos mostram é outra coisa: a profissão se torna mais complexa à medida que passa a mobilizar, de forma integrada, conhecimentos de gestão, comunicação, informação, tecnologia, relacionamento e assessoramento.

A terceira parte nos leva ao **Secretariado Executivo em ação**. Se até aqui buscamos compreender que profissional está emergindo dessas transformações, agora somos convidados a observar o que acontece quando esse repertório encontra a realidade das organizações.

É justamente aqui que percebemos uma das características do Secretariado Executivo contemporâneo: sua capacidade de levar um mesmo núcleo profissional para contextos bastante diferentes.

Não se trata de afirmar que o secretário executivo pode fazer qualquer coisa ou ocupar indistintamente qualquer espaço. Essa seria uma forma simplista de interpretar a multidisciplinaridade da profissão. O que os trabalhos desta parte mostram é que competências relacionadas à organização, à comunicação, à gestão da informação, ao assessoramento, à articulação e ao apoio à decisão podem assumir formas distintas conforme o ambiente em que são mobilizadas.

Essa constatação nos obriga a olhar além da denominação dos cargos. Em alguns espaços, o Secretariado Executivo aparece claramente identificado; em outros, suas competências se manifestam em atividades e posições que não carregam o nome da profissão.

Convido você a observar essa parte do livro por essa perspectiva. Mais do que procurar onde está o secretário executivo, talvez valha perguntar **o que muda quando suas competências estão presentes**. É nesse encontro entre formação, contexto e capacidade de intervenção que a profissão demonstra sua versatilidade — e também revela desafios de identidade.

A quarta parte volta nosso olhar para **reconhecimento, institucionalidade e condições de trabalho**. Seria incompleto encerrar esse percurso apenas com a expansão das possibilidades profissionais.

Se até aqui encontramos uma profissão capaz de ampliar competências e ocupar novos espaços, precisamos também perguntar se essa expansão tem sido acompanhada pelo mesmo crescimento em reconhecimento profissional e em qualidade das condições de trabalho. Nem sempre.

Uma profissão pode continuar necessária mesmo quando seus cargos perdem espaço institucional. Suas atribuições podem permanecer presentes e ser transferidas para outras posições. Da mesma forma, um profissional pode assumir responsabilidades cada vez mais complexas sem que isso represente, necessariamente, maior valorização.

Essa tensão impede uma leitura excessivamente otimista das transformações que acompanhamos nas partes anteriores. Ser estratégico, adaptável, tecnológico e multifuncional pode ampliar possibilidades profissionais, mas também produzir novas formas de pressão e sobrecarga quando as organizações passam a tratar disponibilidade e capacidade de adaptação como recursos ilimitados.

É por isso que reconhecimento profissional e humanização se encontram no encerramento deste volume. A discussão deixa de ser apenas sobre aquilo que o secretário executivo é capaz de fazer e passa a incluir outra pergunta: **em que condições queremos que esse profissional exerça tudo aquilo que agora lhe é exigido?**

Talvez seja uma boa pergunta para levar conosco ao final desta leitura. Uma profissão não se fortalece apenas quando amplia suas competências e seus espaços de atuação. Ela também precisa garantir que sua formação seja reconhecida, que sua contribuição seja compreendida e que o trabalho continue sendo uma experiência compatível com a dimensão humana de quem o realiza.

É com esse percurso que convido você a entrar neste livro. Não procurando uma definição única ou definitiva do Secretariado Executivo, mas acompanhando os movimentos, as possibilidades e as tensões de uma profissão que continua se transformando.
Talvez seja justamente aí que esteja o sentido mais forte de falar, hoje, em **temas contemporâneos do Secretariado Executivo.**

**Ricardo Vieira**

# *PARTE 1*

## FORMAÇÃO, IDENTIDADE E INSERÇÃO PROFISSIONAL

# *Capítulo 1*

# ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS E FORMAÇÃO ACADÊMICA EM SECRETARIADO EXECUTIVO: UM ESTUDO DE CASO

DOI:10.29327/5931322.1-1

Yussara Evellyn Gomes da Silva
Priscilla Mendes dos Santos

# ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS E FORMAÇÃO ACADÊMICA EM SECRETARIADO EXECUTIVO: UM ESTUDO DE CASO

*Yussara Evellyn Gomes da Silva*[1]

*Priscilla Mendes dos Santos*[2]

[1,2]Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

[1]yussara.evellyn@ufpe.br | [2]priscilla.msantos@ufpe.br

**RESUMO**

O presente trabalho propõe-se a analisar a qualidade dos processos organizacionais decorrentes da atuação dos discentes do curso de Secretariado Executivo no evento de caráter beneficente e relevante com impacto social, denominado "Quero-Quero Doar Sangue". A relevância da organização de eventos acadêmicos com este viés promove o destaque do curso, de modo que os resultados obtidos evidenciam a efetividade de processos bem executados com excelência. A pesquisa caracterizou-se como descritiva e exploratória, de abordagem mista, possibilitando uma análise detalhada e aprofundada do fenômeno em seu contexto real. Por meio da aplicação de questionário semiestruturado contendo 22 questões organizadas em cinco blocos temáticos e da realização de análise documental, os dados coletados foram submetidos às técnicas de análise descritiva e de conteúdo. Os resultados evidenciaram médias superiores a 4,60 em todas as dimensões analisadas — processos organizacionais (4,69), eficiência (4,72), eficácia (4,91) e efetividade (4,97) —, confirmando a contribuição formativa e social do evento para os discentes e para a comunidade universitária.

Palavras-chave: Secretariado Executivo. Formação acadêmica. Eventos. Efetividade. Estudo de caso.

**ABSTRACT**

This study aims to analyze the quality of the organizational processes resulting from the performance of students enrolled in the Executive Secretariat program during the charitable event with significant social impact entitled Quero-Quero Doar Sangue. The

relevance of organizing academic events with a social responsibility focus contributes to enhancing the visibility and recognition of the program, while the results obtained demonstrate the effectiveness of well-structured and excellently executed processes. The research was characterized as descriptive and exploratory, adopting a mixed-methods approach, which enabled a comprehensive and in-depth analysis of the phenomenon within its real-world context. Data were collected through a semi-structured questionnaire comprising 22 questions organized into five thematic blocks, combined with document analysis, and were subsequently subjected to descriptive and content analysis techniques. Results revealed means exceeding 4.60 across all dimensions analyzed — organizational processes (4.69), efficiency (4.72), efficacy (4.91), and effectiveness (4.97) — confirming the formative and social contribution of the event for the students and the university community.

Keywords: Executive Secretariat. Academic training. Events. Effectiveness. Case study.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente os eventos, sejam eles de qualquer esfera, não servem apenas como plataformas de interação — tornaram-se veículos de transformação social, fornecendo um ambiente onde as ideias podem transitar e ser disseminadas, promovendo o engajamento comunitário e a inclusão social (Giacaglia, 2005). Devido à grande diversidade de conteúdos tratados nos eventos, esses encontros podem ajudar os estudantes a desenvolver habilidades não tão intensamente apuradas em sala de aula, complementando sua formação e favorecendo-os em termos de prática e de aprendizagem acadêmica (Figueiredo; Aquino; Andrade, 2016), afinal cada evento possui suas particularidades, organização e características próprias que são fundamentais para o desenvolvimento e sucesso desta atividade, para que se faça um planejamento detalhado e bem executado (Menescal, 2002).

No contexto brasileiro, a escassez de doações de sangue representa um desafio permanente para o sistema de saúde pública. Segundo estimativas do Ministério da Saúde, o Brasil necessita que, ao menos, 3,5% da população doe sangue regularmente para atender à demanda dos hospitais e hemocentros. Nesse cenário, campanhas de conscientização e captação de doadores — especialmente

aquelas conduzidas no ambiente universitário — cumprem um papel estratégico na ampliação dos estoques de sangue e na formação de uma cultura de solidariedade entre os jovens. Ao mesmo tempo, tais iniciativas oferecem ao ambiente acadêmico uma oportunidade singular de articular formação profissional, responsabilidade social e protagonismo estudantil.

A organização de eventos como subárea da gestão demanda rigoroso planejamento e uma execução coordenada; para isso, o profissional de Secretariado Executivo pode ser o principal agente para gerenciar tamanha complexidade (Santos, 2020). No processo de planejamento de um evento, esse profissional faz uso de suas habilidades de gestor — adquiridas de maneira teórica em sala de aula — ao promover, gerenciar, organizar e coordenar todas as atividades e pessoas envolvidas, obtendo, com a colaboração de todos e os recursos certos, os resultados esperados (Dias, [s.d.]).

O Secretariado Executivo é uma área bastante abrangente, perpassando diversos campos de estudos que auxiliam na formação profissional. Em sua qualificação — seja em nível técnico, tecnológico ou bacharelado —, os conhecimentos trabalhados para a preparação dos estudantes envolvem gestão, comunicação, informação, além de saberes voltados às técnicas específicas secretariais (Gomes, A. F., 2024). Com o aumento da complexidade das organizações e da necessidade de realizar eventos de grande impacto, as habilidades técnicas desse profissional passaram a ser fundamentais para o sucesso das instituições (Meirelles, 2018).

A iniciativa do evento "Quero-Quero Doar Sangue" surgiu a partir da sugestão de um dos discentes, que propôs a realização de uma campanha de doação de sangue com o objetivo de auxiliar uma criança diagnosticada com leucemia. O evento foi estruturado em duas etapas principais: a primeira consistiu em uma palestra de conscientização e incentivo à doação de sangue, realizada em parceria com o HEMOPE (Fundação de Hematologia e Hemoterapia de Pernambuco); a segunda correspondeu à campanha de doação em si, na qual os discentes, em conjunto com a equipe especializada do HEMOPE, participaram do acolhimento e organização dos doadores. A realização bem-sucedida do evento em duas edições consecutivas confirmou a viabilidade e a relevância da proposta, motivando a continuidade da iniciativa.

Adentrando no conceito de efetividade — que, em síntese, refere-se à capacidade de sustentar o resultado com qualidade —, compreende-se que, para que um evento aconteça como foi planejado, o foco no objetivo e na entrega (eficácia) deve estar aliado ao modo de executar demandas, atividades e processos (eficiência). A articulação entre essas duas dimensões é o que garante o sucesso de um evento com qualidade e continuidade, sendo fundamental para a avaliação da contribuição dos discentes à frente de sua organização.

Diante desse contexto, o trabalho orienta-se pela seguinte pergunta de pesquisa: de que forma a atuação dos discentes do curso de Secretariado Executivo da UFPE, nos processos de organização do evento "Quero-Quero Doar Sangue", contribui para a efetividade do evento, considerando as dimensões de eficiência e eficácia? A presente pesquisa justifica-se pela relevância de compreender como a atuação dos discentes contribui para a efetividade do evento, identificando práticas que favorecem melhores resultados e contribuindo para o fortalecimento da formação profissional no curso. O objetivo geral é analisar de que forma essa atuação discente contribui para a efetividade do evento. Os objetivos específicos são: (1) identificar os processos organizacionais e a atuação dos discentes; (2) analisar a eficiência das atividades desenvolvidas; e (3) avaliar a eficácia dos resultados alcançados e sua relação com a efetividade.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: a seção 2 apresenta o referencial teórico; a seção 3 descreve os procedimentos metodológicos; a seção 4 apresenta os resultados e a discussão; e a seção 5 expõe as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a fundamentação teórica utilizada neste trabalho, consolidando os conhecimentos necessários para a compreensão do desenvolvimento deste estudo de caso. São abordados os seguintes temas: a origem e evolução do profissional de Secretariado Executivo (2.1); a organização de eventos acadêmicos (2.2); a gestão e os processos na organização de eventos (2.3); a atuação do profissional e do discente de Secretariado Executivo em eventos (2.4); e, por fim, os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade na gestão de eventos (2.5).

### 2.1 Secretariado Executivo e sua evolução

A origem da profissão de secretariado remonta à Antiguidade, quando os escribas desempenhavam funções de registro e organização de informações a serviço dos impérios. Esses profissionais, que dominavam a escrita, faziam as contas, classificavam os arquivos e executavam as ordens escritas, eram considerados indispensáveis ao funcionamento das estruturas de poder da época (Guimarães, 2002). Com o passar dos séculos, a figura do secretário passou a ser um profissional que, além de servir nos exércitos, também registrava os feitos e defendia os interesses de grandes líderes como imperadores e reis (Sabino; Rocha, 2004).

Entre as funções desempenhadas ao registro dos acontecimentos e das ordens dos soberanos, a figura feminina surge e desponta na passagem do século XIX, principalmente pela ausência de homens durante as duas grandes guerras mundiais. Nesse período, as mulheres ocuparam progressivamente os postos de trabalho nas organizações, incluindo funções administrativas e secretariais, estabelecendo uma associação histórica entre o secretariado e o trabalho feminino que perdurou ao longo do século XX. No fim da década de 1990 e início dos anos 2000, o perfil do profissional de secretariado se direcionou ao gerenciamento de subsistemas complexos, proporcionando uma nova configuração estratégica das atividades, que deixaram de ser meramente operacionais para assumir caráter analítico e consultivo.

A partir da segunda metade do século XX, os avanços tecnológicos com a introdução de equipamentos de ponta exigiram dos profissionais em secretariado uma preparação com foco nas competências relacionadas ao manuseio adequado de tais recursos. Com o passar dos anos, as organizações evoluíram em suas formas e modelos, tornando-se complexas e exigindo profissionais de secretariado cada vez mais completos, com competências que ultrapassam os conhecimentos técnicos específicos (Matos, 2004). Nesse contexto, no Brasil, a profissão de secretário executivo foi regulamentada pela Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985, que estabeleceu os requisitos para o exercício da profissão, distinguindo o secretário executivo de nível superior do técnico, e definiu as principais atribuições e prerrogativas da categoria.

Outro marco fundamental foi a publicação das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para os cursos de graduação em Secretariado Executivo, por meio da Resolução CNE/CES n.º 3/2005. Esse documento estabeleceu o perfil desejado do egresso, definindo as competências e habilidades essenciais para a formação de um

profissional capaz de atuar em atividades de gestão, assessoria, consultoria e empreendedorismo no campo secretarial. As DCNs reforçaram ainda a necessidade de formação humanística, técnica e científica, com domínio de ao menos uma língua estrangeira e conhecimento aprofundado de língua portuguesa. A Federação Nacional das Secretárias e Secretários (FENASSEC) também desempenhou papel fundamental na consolidação da identidade profissional, promovendo a valorização da categoria e o fortalecimento das instâncias representativas em todo o país.

Atualmente, o secretário executivo exerce uma função fundamental na organização e no funcionamento das instituições modernas, atuando como um elo vital entre a alta administração e as diversas áreas funcionais, facilitando a comunicação, a coordenação e a integração de esforços que promovem a produtividade e a eficácia organizacional (Bond; De Oliveira, 2013). Nonato Júnior (2009), resume essa evolução ao afirmar que os conhecimentos práticos e teóricos em Secretariado Executivo estão se tornando cada vez mais complexos, exigindo a ampliação de debates e estudos relacionados aos saberes científicos.

O curso de Secretariado Executivo foi criado na UFPE em 1970, sendo reconhecido pelo MEC em 1978. Com 48 anos de existência, o curso conta com diretrizes que possibilitam a formação profissional e um código de ética bem estruturado, garantindo a credibilidade e seriedade de seus discentes e egressos (Ufpe, 2026). Um marco recente que impactou profundamente essa trajetória foi a pandemia de Covid-19 (2020-2022). O distanciamento social e a suspensão das atividades presenciais nas universidades impuseram uma ruptura abrupta nas práticas pedagógicas e no exercício profissional do secretariado. A transição para o trabalho remoto exigiu dos profissionais e discentes da área uma rápida adaptação às ferramentas digitais de comunicação, gestão documental virtual e organização de eventos no formato online — competências que, antes, integravam apenas parcialmente as matrizes curriculares dos cursos de Secretariado Executivo. A pandemia evidenciou, portanto, que o perfil do secretário executivo contemporâneo precisa incorporar, de forma cada vez mais sólida, o domínio das tecnologias de informação e comunicação, a capacidade de gerir equipes e processos a distância e a adaptabilidade diante de cenários instáveis e imprevisíveis (Matos, 2004; UFPE, 2026).

## 2.2 Organização de eventos acadêmicos

Os eventos estão ligados a diferentes áreas de atuação, como turismo, publicidade, marketing, finanças, logística, segurança, administração, contabilidade e gestão. Eles surgem da necessidade de reunir pessoas para diferentes objetivos: lazer, aquisição de conhecimento, entretenimento, atividades religiosas e profissionais, entre outros. Independentemente da finalidade, a organização e realização de eventos representam, segundo Andrade (2002), um importante fator de geração de negócios e um elemento capaz de influenciar a dinâmica econômica local e regional.

No que tange à tipologia, os eventos podem ser classificados de diversas maneiras: quanto à abrangência (locais, regionais, nacionais ou internacionais), quanto ao público (abertos ou fechados), quanto à finalidade (culturais, científicos, esportivos, corporativos, sociais, beneficentes) e quanto à periodicidade (pontuais, anuais ou continuados). Os eventos acadêmicos, em particular, abrangem seminários, simpósios, congressos, conferências, workshops, semanas acadêmicas e campanhas de extensão, cada qual com dinâmicas organizacionais próprias e com impactos distintos sobre a formação dos estudantes envolvidos na sua organização.

O processo de organização e execução de um evento consiste em identificar a situação atual de uma instituição ou empresa e definir onde ela pretende chegar no futuro, estabelecendo as estratégias e ações necessárias para alcançar esse objetivo (Silva, 2003). Em ambientes acadêmicos, os eventos são importantes principalmente porque as atividades e experiências vivenciadas fora da sala de aula trazem inúmeros benefícios aos universitários, tais como: maior segurança, autoestima, melhor apresentação em público e maior compreensão das disciplinas. A realização de eventos no âmbito universitário representa ainda uma oportunidade de extensão do conhecimento produzido na academia para a comunidade externa, cumprindo a missão social das instituições públicas de ensino superior.

Para a realização de um evento é importante que haja um planejamento de fases: (1) concepção; (2) pré-evento; (3) trans evento; e (4) pós-evento (Lara, 2017). É fundamental também que se faça um criterioso planejamento que, de acordo com Cesca (2008), envolve: definição de objetivos, identificação dos públicos, elaboração de estratégias, levantamento de recursos necessários, implantação das ações, identificação de fatores condicionantes, acompanhamento e controle, avaliação dos

resultados e gestão orçamentária. Os autores Fortes e Silva (2011) aprofundam essas etapas e apresentam um modelo de planejamento dividido em quatro estágios: levantamento de informações (Estágio I), planejamento e organização (Estágio II), execução do evento (Estágio III) e avaliação e providências finais (Estágio IV). Esse modelo foi tomado como referência metodológica para a análise dos processos organizacionais do evento estudado neste trabalho.

Do ponto de vista da sustentabilidade, eventos acadêmicos com viés social — como campanhas de doação de sangue — acrescentam uma dimensão de responsabilidade socioambiental que amplia o impacto formativo para além do aprendizado técnico. Ao envolver estudantes em ações que dialogam com problemas reais da comunidade, tais iniciativas desenvolvem valores como empatia, cidadania e comprometimento com o bem coletivo, atributos cada vez mais valorizados no perfil do profissional contemporâneo.

## 2.3 Gestão e processos na organização de eventos

A gestão de processos constitui um dos pilares fundamentais para o sucesso na organização de eventos. Segundo Harrington (1993), os processos podem ser entendidos como um conjunto de atividades que recebem determinadas entradas e as transformam em produtos ou serviços destinados aos clientes, internos ou externos à organização. Os processos envolvem o uso de matérias-primas, recursos e métodos organizacionais, buscando alcançar resultados positivos ao final de determinado período. Essa definição clássica coloca o processo como a unidade básica de análise da gestão organizacional, situando cada atividade dentro de um fluxo lógico e interdependente de transformação de insumos em resultados.

Os processos organizacionais podem ser classificados em três grandes categorias: processos gerenciais (ou de direção), que tratam das decisões estratégicas e do monitoramento da organização; processos de negócio (ou finalísticos), diretamente relacionados à entrega de valor ao cliente; e processos de suporte (ou apoio), que sustentam os demais processos, como os de recursos humanos, finanças e tecnologia da informação (ABPMP, 2020). Na organização de um evento como o "Quero-Quero Doar Sangue", é possível identificar processos das três categorias: a coordenação geral e o planejamento estratégico como processos gerenciais; o cerimonial, o credenciamento e a logística como processos de negócio;

e as funções financeiras, de marketing e de comunicação interna como processos de suporte.

A gestão por processos — ou *Business Process Management* (BPM) — permite identificar gargalos, eliminar redundâncias e padronizar a execução das atividades, contribuindo diretamente para a eficiência e a eficácia das ações desenvolvidas. No contexto da organização de eventos, esse modelo de gestão viabiliza o controle sistemático de todas as etapas, desde o planejamento até a avaliação dos resultados. O mapeamento dos processos, por meio de ferramentas como fluxogramas e matrizes de responsabilidade (RACI), é uma prática recomendada para garantir que todos os envolvidos compreendam claramente suas atribuições e os fluxos de trabalho estabelecidos.

Autores mais recentes ampliam essa perspectiva ao situar a gestão por processos no centro da administração contemporânea. De Sordi (2022), destaca que estruturar a organização a partir de processos de negócio — e não apenas de áreas funcionais isoladas — é o que permite agregar valor percebido pelos clientes e sustentar vantagem competitiva ao longo do tempo. Esse autor argumenta que a visão por processos supera a limitação da visão funcional ao eliminar as fronteiras entre departamentos e promover uma atuação integrada e orientada ao resultado. Na mesma direção, a ABPMP (2020), por meio do BPM CBOK, reforça que o gerenciamento de processos de negócio deve ser tratado como disciplina de gestão contínua, e não como iniciativa pontual, abrangendo o mapeamento, a análise, o desenho, a implementação e o monitoramento constante dos processos organizacionais. Para Goin e Lovizon (2015), a organização de eventos exige competências técnicas e comportamentais que permitem a integração entre setores, o controle de prazos e a adequação de recursos humanos e materiais.

A aplicação dos princípios de gestão de processos no contexto de eventos acadêmicos de pequeno e médio porte — como o estudado neste trabalho — apresenta características específicas: a equipe organizadora é composta por estudantes com experiência em formação, o ciclo de vida do evento é relativamente curto, e os recursos disponíveis são geralmente limitados. Esses fatores tornam ainda mais desafiadora a aplicação rigorosa de técnicas de BPM, exigindo adaptações metodológicas que considerem o contexto acadêmico e o caráter voluntário da atuação dos discentes. É justamente nesses contextos de restrição que a maturidade

dos processos organizacionais — e a efetividade que dela resulta — se torna um indicador valioso da qualidade da formação profissional.

## 2.4 A atuação do profissional e do discente de Secretariado Executivo em eventos

O profissional de Secretariado Executivo tem, na organização de eventos, um espaço privilegiado de atuação estratégica. Barretto (1991), afirma que essa atividade exige um profissional investigativo, atento aos fatos, cuidadoso, observador e objetivo, com domínio das técnicas de pesquisa e das tecnologias, além de paciência e flexibilidade para analisar hipóteses e reconhecer possíveis erros. Essas características alinhadas à formação do secretário executivo — que abrange, entre outras competências, a gestão de informações, a comunicação organizacional, o planejamento e o assessoramento — fazem desse profissional um ator naturalmente preparado para assumir a coordenação de eventos nas organizações.

Souza, Nascimento e Nascimento ([s.d.]) destacam que, diante da busca constante por inovação e experiências personalizadas, o mercado procura profissionais que saibam unir criatividade e capacidade de agir bem sob pressão. Nesse contexto, o discente de Secretariado Executivo encontra nos eventos acadêmicos uma oportunidade única de mobilizar e aprimorar as competências adquiridas em sala de aula, desenvolvendo habilidades gerenciais, interpessoais e técnicas em situações reais e desafiadoras. Antoni (2004), reforça que o secretário executivo é um profissional ágil e flexível, com postura voltada ao autodesenvolvimento, que busca a aprendizagem contínua e trabalha em total interação com o ambiente externo.

As competências mobilizadas na organização de eventos são, em grande medida, as mesmas que compõem o perfil do secretário executivo contemporâneo: capacidade de planejamento e organização, habilidade na gestão do tempo e dos recursos, comunicação eficaz, liderança situacional, resolução de problemas, negociação e relacionamento interpessoal. A organização de um evento com impacto social adiciona ainda a dimensão da responsabilidade social e do engajamento comunitário — competências cada vez mais valorizadas no mercado de trabalho e contempladas nos documentos normativos da profissão.

No contexto do ensino superior, a organização de eventos pelos discentes de Secretariado Executivo configura-se como uma prática pedagógica de grande valor formativo. Figueiredo, Aquino e Andrade (2016), destacam que essas atividades contribuem significativamente para o desenvolvimento de habilidades não tão intensamente apuradas em sala de aula, complementando a formação acadêmica e favorecendo a aprendizagem prática. Na UFPE, essa articulação entre teoria e prática ocorre, de forma estruturada, por meio da disciplina de Organização de Eventos e Sustentabilidade, que integra a matriz curricular do curso de Secretariado Executivo e propicia aos estudantes a vivência concreta das etapas de planejamento, execução e avaliação de eventos reais. A realização do evento "Quero-Quero Doar Sangue" é, portanto, um produto direto dessa proposta pedagógica, na qual os discentes assumem protagonismo pleno sobre os processos organizacionais — da concepção à prestação de contas —, mobilizando saberes de gestão, comunicação e secretariado que compõem o perfil profissional almejado pelo projeto pedagógico do curso (UFPE, 2026).

## 2.5 Eficiência, eficácia e efetividade na gestão de eventos

A compreensão dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade é fundamental para a análise dos resultados de qualquer ação organizacional, incluindo a gestão de eventos acadêmicos. Esses três conceitos, embora relacionados, possuem significados distintos e complementares, e sua articulação constitui a base metodológica da avaliação proposta neste trabalho.

A eficiência consiste em traçar um plano bem definido e de acordo com os objetivos, oferecendo orientação e supervisão competentes e mantendo registros precisos e adequados. Chiavenato (1983), apresenta a seguinte definição de Harrington Emerson:

> "A eficiência está voltada para a melhor maneira (*the best way*) pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos) a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas) sejam aplicados da forma mais racional possível. A eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planejados e organizados a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis." (Chiavenato, 1983)

Na gestão de eventos, a eficiência se manifesta na capacidade da equipe de cumprir cronogramas, otimizar o uso dos recursos materiais e humanos disponíveis,

coordenar eficazmente as comissões e resolver imprevistos sem comprometer a qualidade da entrega. Uma equipe eficiente é aquela que consegue fazer mais com menos, sem gerar retrabalho desnecessário nem desperdiçar o esforço dos voluntários envolvidos.

A eficácia, por sua vez, é uma medida do alcance de resultados — a capacidade de atingir objetivos e alcançar metas. Em termos globais, significa a capacidade de uma organização satisfazer necessidades do ambiente ou do mercado. A ênfase desloca-se dos meios para os fins: importa não apenas fazer corretamente o trabalho, mas fazer o trabalho mais relevante para os objetivos da organização (Chiavenato, 1983). Na Teoria 3-D da eficácia gerencial de Reddin, abordada por Chiavenato (1983), a eficácia é medida na proporção em que a organização é capaz de transformar seu estilo de maneira apropriada em situações de mudança. No contexto de um evento beneficente, a eficácia implica que os objetivos propostos — mobilização de doadores, sensibilização da comunidade, coleta de sangue — tenham sido plenamente atingidos.

A efetividade, por fim, amplia a análise ao articular eficiência e eficácia, confirmando que os resultados foram alcançados da melhor maneira possível e com impacto positivo e sustentável. Marinho e Façanha (2001), afirmam que a efetividade e a eficiência dos programas são ingredientes indispensáveis da eficácia, inclusive para fins de conhecimento dos resultados pretendidos. Esses autores distinguem efetividade de eficácia ao ressaltar que a primeira se refere à relação entre os resultados e os efeitos duradouros gerados, enquanto a segunda se concentra no alcance dos objetivos imediatos. Um evento efetivo não apenas acontece (eficácia) e utiliza bem seus recursos (eficiência), mas gera impacto real e sustentado na comunidade, cria condições para sua continuidade ao longo do tempo e contribui para a formação integral dos seus organizadores.

A articulação entre esses três conceitos é o que orienta a estrutura de análise adotada neste trabalho. Os blocos do questionário aplicado foram construídos para capturar, de forma progressiva, as dimensões de processo (eficiência), resultado imediato (eficácia) e impacto de longo prazo (efetividade), permitindo uma avaliação abrangente da contribuição dos discentes à frente da organização do evento "Quero-Quero Doar Sangue".

# 3 MÉTODO E ENCAMINHAMENTO METODOLÓGICO

## 3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória. É descritiva por buscar identificar e analisar os processos organizacionais do evento "Quero-Quero Doar Sangue" e a atuação dos discentes do curso de Secretariado Executivo da UFPE nesses processos. A pesquisa descritiva tem como objetivo retratar e caracterizar determinada realidade por meio da observação e do levantamento de informações sobre o fenômeno investigado, reunindo dados que possibilitem compreender e descrever as características, os fatos e as ocorrências relacionadas ao objeto de estudo (Gil, 2002; Triviños, 1987). Nessa modalidade de pesquisa, o pesquisador observa os fatos sem manipulá-los, registrando-os e analisando-os para gerar uma representação fiel da realidade estudada. O caráter descritivo deste trabalho manifesta-se na sistematização dos dados coletados sobre os processos organizacionais, as médias de desempenho por dimensão e os percentuais de concordância em cada item do questionário.

A pesquisa também é exploratória, por possibilitar maior compreensão sobre a relação entre atuação discente, organização de eventos acadêmicos e efetividade, considerando as dimensões de eficiência e eficácia. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como finalidade ampliar o conhecimento sobre um determinado problema, tornando-o mais claro e favorecendo a formulação de hipóteses para investigações posteriores, geralmente por meio de procedimentos como a revisão da literatura, a realização de entrevistas com indivíduos que possuem experiência relacionada ao tema estudado e a análise de situações ou exemplos que contribuam para uma melhor compreensão do fenômeno investigado. O caráter exploratório é especialmente relevante neste estudo, dado que pesquisas sobre efetividade da atuação discente em eventos beneficentes no contexto do Secretariado Executivo ainda são escassas na literatura da área, o que confere pioneirismo à investigação e reforça a necessidade de estudos desta natureza.

## 3.2 Natureza da pesquisa

A pesquisa apresenta abordagem mista (qualitativa e quantitativa). A abordagem qualitativa foi utilizada para compreender a atuação dos discentes e os

processos organizacionais envolvidos na realização do evento, explorando os significados atribuídos pelos participantes à sua própria atuação — especialmente por meio das questões abertas do questionário, que permitiram a identificação de categorias emergentes relacionadas às facilidades, dificuldades e aprendizagens vivenciadas. A abordagem quantitativa, por sua vez, permitiu analisar aspectos relacionados à eficiência e à eficácia por meio da mensuração de dados e indicadores objetivos, como médias e percentuais de concordância nas questões em escala *Likert*, possibilitando comparações entre dimensões e entre itens dentro de cada bloco de análise.

A natureza mista da pesquisa fundamenta-se na convergência entre as perspectivas qualitativa e quantitativa dentro de uma única investigação científica, o que exige o emprego articulado de instrumentos de coleta e de procedimentos analíticos de ambas as abordagens. Segundo Creswell e Plano Clark (2013), essa integração possibilita uma percepção mais abrangente e fidedigna do objeto em análise, conferindo maior robustez e consistência aos achados do que a aplicação isolada de cada método. No presente estudo, a complementaridade entre os dados numéricos (médias das escalas *Likert*) e os dados textuais (respostas abertas sobre facilidades e dificuldades) foi fundamental para interpretar os resultados de forma mais aprofundada, permitindo identificar, por exemplo, que apesar das altas médias em eficiência, a comunicação interna e a captação de patrocinadores foram apontadas como os principais gargalos na dimensão qualitativa.

### 3.3 Procedimentos técnicos

O estudo foi conduzido por meio de um estudo de caso, tendo como objeto o evento "Quero-Quero Doar Sangue", realizado em suas duas edições no âmbito do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). O estudo de caso é uma estratégia metodológica que possibilita uma análise aprofundada do fenômeno em seu contexto real, preservando as características integrais e significativas dos acontecimentos observados (Yin, 2015). Segundo esse mesmo autor, o estudo de caso é preferível quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em um fenômeno contemporâneo

inserido em algum contexto da vida real — condições que se aplicam plenamente ao presente estudo.

A escolha do estudo de caso justifica-se ainda pelo caráter único e delimitado do evento estudado, que permitiu uma investigação aprofundada das relações entre a atuação dos discentes, os processos organizacionais adotados e os resultados alcançados em termos de eficiência, eficácia e efetividade. A realização de duas edições do evento, por sua vez, ampliou a validade dos achados ao possibilitar a verificação da consolidação dos processos ao longo do tempo e a identificação de aprendizagens institucionalizadas entre as edições.

### 3.4 Sujeitos e fontes de dados

Os sujeitos da pesquisa foram os discentes do curso de Secretariado Executivo da UFPE que participaram da organização do evento "Quero-Quero Doar Sangue" em uma ou nas duas edições realizadas. O universo da pesquisa abrangeu o total de estudantes que integraram as seis comissões de trabalho do evento: Cerimonial, Credenciamento e Secretaria, Financeiro, Logística, Marketing e Coordenação Geral. A amostra foi constituída por 20 respondentes válidos, obtidos por conveniência, dado o acesso facilitado ao grupo-alvo e a natureza delimitada do universo investigado. Considerando o tamanho total da equipe organizadora nas duas edições, a amostra representou um quantitativo expressivo dos participantes, conferindo representatividade adequada aos dados coletados.

Como fontes complementares de dados, foram utilizados documentos produzidos durante a organização e execução do evento, como planejamentos estratégicos, cronogramas de atividades, atas de reunião das comissões, relatórios de prestação de contas e registros fotográficos. Esses documentos permitiram triangular as informações obtidas por meio do questionário e conferir maior consistência à análise, além de fornecer elementos objetivos para a compreensão dos processos organizacionais adotados em cada edição. A triangulação de fontes — questionário + análise documental — é uma estratégia metodológica reconhecida por Yin (2015) como essencial para garantir a validade construtiva dos estudos de caso, contribuindo para superar as limitações inerentes ao uso exclusivo de dados autorrelatados.

### 3.5 Técnicas e instrumento de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário semiestruturado, elaborado no Google Forms, composto por 22 questões distribuídas em cinco blocos temáticos, conforme apresentado no Quadro 1. O questionário combinou questões em escala Likert de 5 pontos — variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) — com questões de múltipla escolha (Bloco I, de perfil) e questões abertas. Estas últimas solicitaram ao respondente que descrevesse livremente as principais facilidades e dificuldades vivenciadas na organização do evento, bem como sugestões para edições futuras, ampliando a riqueza dos dados coletados e possibilitando a análise de conteúdo.

| **Bloco** | **Dimensão avaliada** | **Questões** |
|---|---|---|
| Bloco I | Perfil do respondente (edição(ões), comissão(ões) e experiência prévia) | Q1–Q3 |
| Bloco II | Processos organizacionais (clareza no planejamento, definição de responsabilidades, comunicação interna, registro de processos e divisão de tarefas) | Q4–Q8 |
| Bloco III | Eficiência (disponibilidade de recursos, cumprimento de prazos, uso do tempo, resolução de imprevistos, coordenação e ausência de retrabalho) | Q9–Q14 |
| Bloco IV | Eficácia (alcance dos objetivos, participação do público, contribuição discente para o sucesso e impacto social — doação de sangue) | Q15–Q19 |
| Bloco V | Efetividade (impacto para além do dia do evento, perspectiva de continuidade e contribuição para a formação profissional) | Q20–Q22 |

Quadro 1 – Estrutura do questionário aplicado. Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

A opção pela escala *Likert* de 5 pontos justifica-se pela sua eficácia na mensuração de percepções e atitudes, permitindo quantificar respostas subjetivas e

aplicar técnicas de análise descritiva (médias e percentuais) com rigor metodológico (Silva Júnior; Costa, 2014). Esse instrumento de verificação é amplamente utilizado em pesquisas de avaliação educacional e organizacional por sua facilidade de aplicação e interpretação, além de permitir comparações entre grupos e ao longo do tempo. A complementação por questões abertas possibilitou a captura de percepções qualitativas não previstas nas alternativas fechadas, conferindo ao instrumento um caráter misto coerente com a natureza da pesquisa. O questionário foi validado por pares acadêmicos antes da aplicação e disponibilizado digitalmente via link compartilhado com os discentes participantes das duas edições do evento, com período de coleta de aproximadamente seis semanas (fevereiro a março de 2026).

### 3.6 Procedimentos de análise dos dados

Os dados coletados foram analisados por meio de duas técnicas complementares: (1) análise descritiva, aplicada aos dados quantitativos provenientes das questões *Likert*, com cálculo de médias aritméticas e percentuais de concordância para cada questão e para os blocos temáticos; e (2) análise de conteúdo, segundo os pressupostos teórico-metodológicos de Bardin (2011), aplicada às respostas abertas do questionário, com o objetivo de identificar categorias e padrões relacionados à atuação discente e aos processos organizacionais do evento.

A análise de conteúdo foi realizada em três etapas, conforme proposto por Bardin (2011): (a) pré-análise, com leitura flutuante das respostas, definição das unidades de registro e das categorias analíticas; (b) exploração do material, com codificação, agrupamento e categorização das respostas por recorrência temática; e (c) tratamento dos resultados, com inferência e interpretação, articulando os dados qualitativos com os quantitativos para uma leitura integrada dos achados. As categorias emergentes foram: (i) facilitadores do processo organizacional; (ii) dificuldades e limitações enfrentadas; e (iii) sugestões para edições futuras do evento. A articulação entre ambas as técnicas foi orientada pelas dimensões de eficiência, eficácia e efetividade, conforme proposto nos objetivos específicos da pesquisa, garantindo a coerência interna entre a fundamentação teórica, o instrumento de coleta e os procedimentos de análise.

### 3.7 Procedimentos para execução do estudo

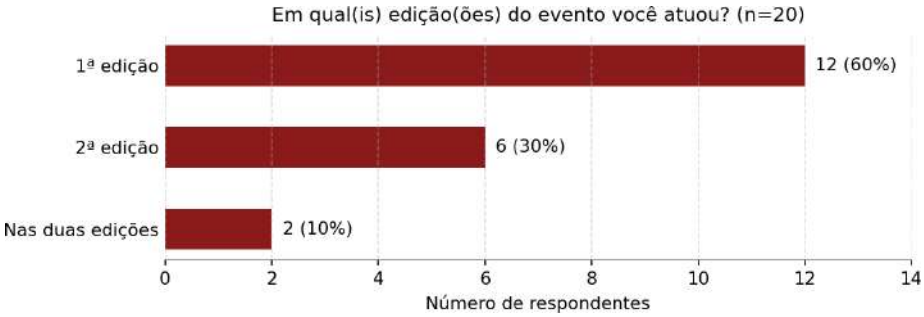
A execução da pesquisa seguiu cinco etapas sequenciais: (1) levantamento bibliográfico sobre organização de eventos, gestão de processos, eficiência, eficácia e efetividade, com ênfase em obras da área de Secretariado Executivo e em publicações recentes sobre BPM; (2) elaboração e validação do instrumento de coleta de dados, incluindo a definição dos blocos temáticos, a redação das assertivas *Likert* e das questões abertas, e a revisão do formulário por pares acadêmicos; (3) aplicação do questionário via Google Forms junto aos discentes participantes das duas edições do evento, com período de coleta de aproximadamente seis semanas (fevereiro a março de 2026); (4) realização de análise documental com base nos registros e materiais produzidos durante a organização e a execução do evento — incluindo cronogramas, atas de reunião, relatórios de prestação de contas e registros fotográficos; e (5) análise e interpretação dos dados coletados, integrando os resultados quantitativos (análise descritiva) e qualitativos (análise de conteúdo) para responder ao problema de pesquisa proposto, com triangulação entre as duas fontes de dados como estratégia de validação dos achados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Perfil dos respondentes

Esta seção apresenta a análise e a discussão dos resultados obtidos por meio do questionário elaborado no Google Forms e aplicado aos discentes do curso de Secretariado Executivo da UFPE. O primeiro bloco de perguntas buscou identificar em qual(is) edição(ões) do evento e em qual(is) comissão(ões) os discentes atuaram, bem como verificar a experiência prévia dos respondentes em organização de eventos acadêmicos.

**Gráfico 1 – Edição do evento em que os respondentes atuaram**




Fonte: Dados da pesquisa (2026).

**Gráfico 2 – Comissões de atuação dos discentes**




Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Conforme evidenciado nos Gráficos 1 e 2, a maioria dos respondentes atuou exclusivamente na 1ª edição do evento (60%), seguida de 30% que participaram apenas da 2ª edição e 10% que participaram de ambas. Esse dado revela que, embora o evento tenha se consolidado ao longo de duas edições, houve significativa renovação no grupo organizador, o que pode ser interpretado tanto como uma limitação — menor aproveitamento da experiência acumulada — quanto como uma oportunidade de formação para um número maior de estudantes.

No que diz respeito às comissões, a Logística foi a de maior representação (30%), seguida do Financeiro (20%) e das comissões de Cerimonial, Marketing e Coordenação Geral (15% cada). O Credenciamento teve a menor representação (10%). Essa distribuição é coerente com a estrutura organizacional típica de eventos acadêmicos de pequeno e médio porte, em que as comissões de logística tendem a demandar maior número de integrantes em razão da diversidade de tarefas operacionais envolvidas — desde a organização do espaço físico até a coordenação do deslocamento dos participantes e doadores.

## 4.2 Participação dos discentes na organização de eventos acadêmicos

A terceira pergunta do questionário investigou a experiência prévia dos discentes de Secretariado Executivo da UFPE na organização de eventos acadêmicos, com o objetivo de identificar se os estudantes já haviam atuado em uma equipe organizadora — fator que pode ser relevante para a compreensão dos resultados de eficiência e eficácia obtidos.

**Gráfico 3 – Experiência prévia dos discentes em outros eventos acadêmicos**




Fonte: Dados da pesquisa (2026).

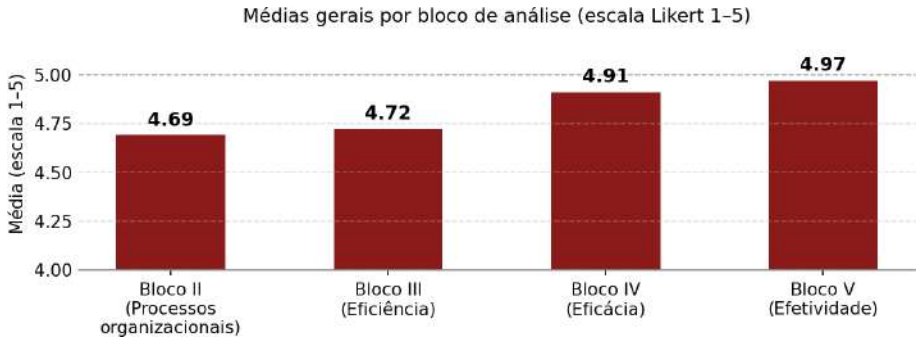
Conforme evidenciado no Gráfico 3, as respostas foram divididas de forma relativamente equilibrada: nove dos participantes (45%) responderam que não tinham participado da organização de outros eventos acadêmicos, sendo o "Quero-Quero Doar Sangue" a sua primeira experiência nesse papel. Em contrapartida, onze discentes (55%) já haviam atuado anteriormente na organização de eventos acadêmicos. Essa divisão relativamente equilibrada indica que o evento cumpriu uma dupla função formativa: consolidar e aprofundar competências em estudantes com experiência prévia e iniciar estudantes que nunca haviam assumido a responsabilidade integral de organizar um evento real.

A presença de estudantes sem experiência prévia — especialmente na 1ª edição — é particularmente relevante do ponto de vista pedagógico, pois demonstra que a disciplina de Organização de Eventos e Sustentabilidade propicia um espaço de aprendizagem prática mesmo para discentes em estágio inicial de formação. O fato de que, ainda assim, as médias de eficiência e eficácia foram amplamente positivas — superiores a 4,60 em todos os blocos — sugere que a estrutura de comissões e o suporte da orientação docente foram determinantes para compensar a inexperiência individual de parte da equipe.

### 4.3 Médias gerais por bloco de análise

A análise dos dados por bloco temático revelou avaliações consistentemente positivas em todas as dimensões investigadas, com médias superiores a 4,60 em escala de 1 a 5. O Gráfico 4 apresenta as médias gerais de cada bloco, possibilitando uma visão comparativa do desempenho percebido pelos discentes em relação aos processos organizacionais, à eficiência, à eficácia e à efetividade do evento.

**Gráfico 4 – Médias gerais por bloco de análise (escala Likert 1–5)**




Fonte: Dados da pesquisa (2026).

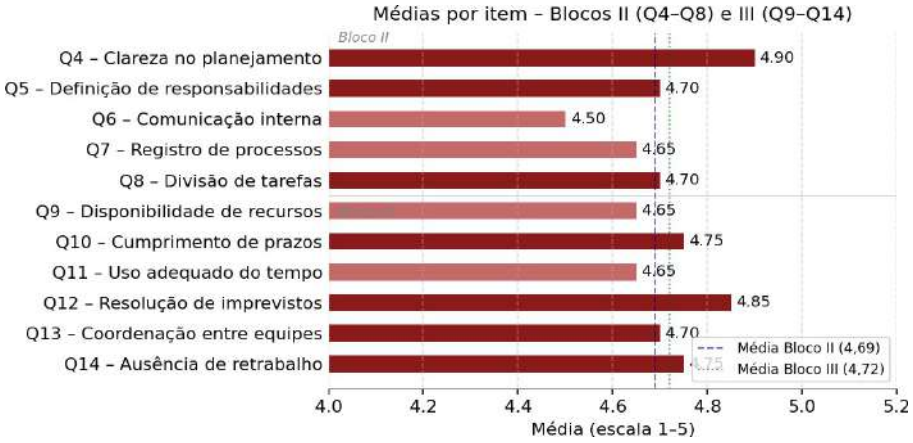
A progressão das médias entre os blocos — de 4,69 (Bloco II) a 4,97 (Bloco V) — revela uma trajetória ascendente que vai dos processos organizacionais (meios) até a efetividade (impacto duradouro), passando pela eficiência (qualidade de execução) e pela eficácia (alcance de resultados). Esse padrão é teoricamente consistente com o modelo de avaliação adotado, que prevê que a efetividade, como dimensão de maior abrangência, tende a ser a mais bem avaliada quando os processos e os resultados intermediários foram bem conduzidos — o que os dados confirmam.

A menor média entre os blocos foi observada no Bloco II (processos organizacionais = 4,69), o que pode ser atribuído ao fato de que os processos internos — como a comunicação entre comissões e o registro compartilhado de informações — são dimensões mais sujeitas a falhas operacionais do que a percepção de resultados alcançados. Ainda assim, a média de 4,69 indica que os processos foram, em geral, bem estruturados e percebidos como adequados pela equipe organizadora.

### 4.4 Processos organizacionais

O Bloco II investigou a percepção dos discentes acerca dos processos organizacionais do evento, abrangendo cinco dimensões: clareza no planejamento (Q4), definição de responsabilidades (Q5), comunicação interna (Q6), registro e acesso compartilhado às informações (Q7) e divisão de tarefas (Q8). O Gráfico 5 apresenta as médias individuais dos itens dos Blocos II e III.

**Gráfico 5 – Médias por item – Blocos II (processos organizacionais) e III (eficiência)**




Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados do Bloco II apontaram avaliações bastante positivas em todos os itens, com média geral de 4,69. A questão referente à clareza das etapas de planejamento (Q4) obteve a maior média do bloco — 4,90 —, com 90% dos respondentes concordando totalmente e 10% concordando parcialmente. Esse resultado evidencia que o planejamento prévio foi conduzido de forma estruturada, conforme preconizado por Fortes e Silva (2011), que destacam a importância do estágio de planejamento e organização como base para o sucesso de qualquer evento. O elevado índice de concordância com a clareza do planejamento sugere que a reunião inicial de distribuição de tarefas e a definição do cronograma foram processos bem conduzidos pela Coordenação Geral.

A definição clara de responsabilidades (Q5) apresentou média de 4,70, com 80% dos discentes em plena concordância. Já o item sobre comunicação eficiente entre os membros (Q6) registrou a menor média do bloco — 4,50 —, com 60% em plena concordância, 30% em concordância parcial e 10% em neutralidade. Embora

ainda positivo, esse resultado é coerente com as percepções qualitativas levantadas na questão aberta: vários discentes mencionaram que, em determinados momentos, as informações não circulavam com a mesma rapidez entre todas as comissões, gerando dúvidas e, pontualmente, retrabalho. Esse achado está alinhado ao que Goin e Lovizon (2015), identificam como um dos maiores desafios na gestão de eventos: manter a integração efetiva entre setores com diferentes dinâmicas de trabalho. O registro e o acesso compartilhado às informações (Q7) obteve média de 4,65, enquanto a divisão de tarefas (Q8) alcançou 4,70 — ambos com percentuais de concordância total superiores a 75%.

### 4.5 Análise da eficiência

O Bloco III abordou seis aspectos relacionados à eficiência, compreendida como o uso racional dos recursos e a qualidade da gestão do processo (Chiavenato, 1983). A média geral do bloco foi de 4,72, refletindo uma percepção amplamente positiva dos discentes quanto à maneira como as atividades foram conduzidas.

A disponibilidade de recursos no momento adequado (Q9) e a utilização do tempo de forma adequada (Q11) obtiveram média de 4,65 cada, com 70% dos respondentes em plena concordância. Esses dados corroboram a perspectiva de Harrington (1993), para quem a eficiência exige que os recursos sejam aplicados de forma racional e oportuna em cada etapa do processo. Já o cumprimento de prazos (Q10) alcançou média de 4,75, com 80% de concordância total, resultado que demonstra disciplina organizacional por parte das equipes.

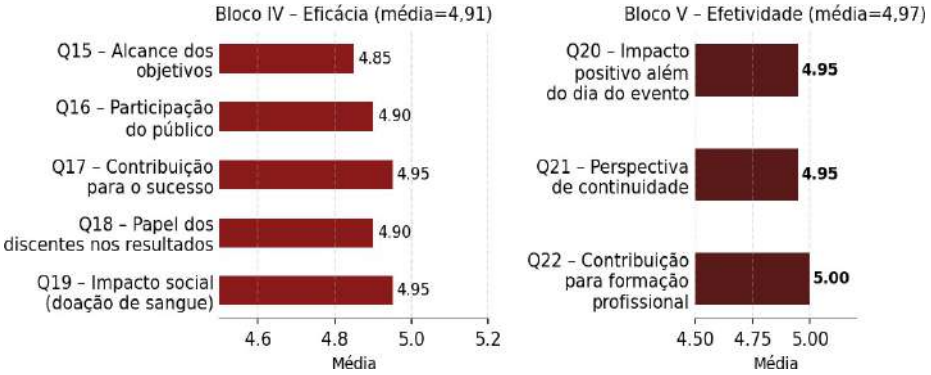
O item de maior destaque no bloco de eficiência foi a capacidade da equipe de resolver problemas e imprevistos de forma rápida e eficaz (Q12), com média de 4,85 e 85% de concordância total. Essa competência é apontada por Barretto (1991), como essencial ao profissional de Secretariado Executivo, que deve ser investigativo, flexível e objetivo diante de situações imprevistas. As narrativas qualitativas reforçam esse achado: discentes descreveram situações como ajustes de última hora no espaço físico, substituição de equipamentos com defeito e remanejamento de voluntários entre comissões, que foram resolvidos de forma ágil e sem comprometer a qualidade do evento. A boa coordenação entre os envolvidos (Q13) e a ausência de retrabalho (Q14) complementam o quadro de eficiência, com médias de 4,70 e 4,75, respectivamente.

Por outro lado, as respostas abertas também revelaram as principais limitações na dimensão da eficiência: a captação de patrocinadores foi a dificuldade mais frequentemente citada, mencionada por mais da metade dos respondentes como um gargalo que impactou diretamente o orçamento disponível. A gestão do tempo foi a segunda principal dificuldade, especialmente em função de um semestre letivo com número reduzido de semanas — condição externa que limitou o tempo disponível para reuniões, ensaios e preparativos. Esses fatores configuram limitações estruturais que evidenciam a necessidade de ampliar as parcerias institucionais e de iniciar o planejamento do evento com maior antecedência.

### 4.6 Avaliação da eficácia e da efetividade

O Bloco IV mensurou a eficácia do evento, compreendida como o grau de alcance dos objetivos propostos. Com média geral de 4,91 — a maior entre os blocos de processo —, os resultados demonstram que o evento alcançou plenamente suas finalidades na percepção dos próprios organizadores. O Bloco V, dedicado à efetividade, apresentou a média mais elevada de toda a pesquisa: 4,97. O Gráfico 6 apresenta as médias individuais de cada item dos Blocos IV e V.

**Gráfico 6 – Médias por item – Blocos IV (eficácia) e V (efetividade)**




Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Dentre os itens de eficácia, destaca-se a contribuição das ações discentes para o sucesso do evento (Q17) e o impacto do evento para incentivar a prática de doação de sangue na comunidade acadêmica (Q19), ambos com média de 4,95 e 95% de concordância total. A participação do público conforme o esperado (Q16) registrou média de 4,90, com 90% dos respondentes em plena concordância, indicando que a

mobilização dos doadores correspondeu às expectativas estabelecidas no planejamento. Esses dados estão em sintonia com o que Figueiredo, Aquino e Andrade (2016), afirmam sobre a contribuição dos eventos acadêmicos para o desenvolvimento de competências práticas nos estudantes: quando o evento atinge seus objetivos, os discentes envolvidos tendem a perceber sua própria contribuição como determinante para esse resultado.

A dimensão social da eficácia — expressa na questão sobre o incentivo à doação de sangue (Q19) — merece destaque particular. Com 95% de concordância total, essa avaliação evidencia que os discentes percebem o impacto social do evento como plenamente atingido, o que reforça a relevância da iniciativa tanto do ponto de vista formativo quanto do ponto de vista humanitário. O evento não apenas mobilizou doadores e sensibilizou a comunidade universitária para a causa, mas também demonstrou que ações de extensão com viés social podem ser conduzidas com excelência por estudantes em formação, quando adequadamente estruturadas e supervisionadas.

No Bloco V, o item Q22 — referente à contribuição do evento para a formação profissional dos organizadores — foi o único a obter unanimidade absoluta (100% de concordância total, média 5,00) em todo o questionário. Essa unanimidade é expressiva e constitui o resultado mais significativo da pesquisa: todos os participantes, sem exceção, reconheceram que a experiência de organizar o evento contribuiu de forma relevante para sua trajetória acadêmica e profissional. Nas respostas abertas, esse reconhecimento se manifestou em expressões como "foi a experiência mais completa da minha graduação", "aprendi mais nesse evento do que em muitas disciplinas" e "me ajudou a ver como é trabalhar de verdade em equipe". Esse conjunto de evidências está plenamente alinhado com a concepção de Marinho e Façanha (2001), para quem a efetividade compreende a sustentação dos resultados com qualidade e continuidade. A realização de duas edições consecutivas do evento e a perspectiva expressa pelos participantes de que o projeto deve prosseguir são indícios concretos de que a proposta se consolidou como uma prática pedagógica de valor duradouro.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma a atuação dos discentes do curso de Secretariado Executivo da UFPE, nos processos de organização do evento "Quero-Quero Doar Sangue", contribui para a efetividade do evento, considerando as dimensões de eficiência e eficácia. A partir dos dados coletados por meio de questionário semiestruturado aplicado a 20 discentes participantes das duas edições do evento, e dos registros documentais analisados, é possível afirmar que os resultados respondem de maneira consistente e positiva ao problema de pesquisa proposto.

Em relação ao primeiro objetivo específico — identificar os processos organizacionais e a atuação dos discentes —, verificou-se que o evento foi estruturado em comissões bem definidas (Cerimonial, Credenciamento e Secretaria, Financeiro, Logística, Marketing e Coordenação Geral), com planejamento claro e divisão de responsabilidades amplamente reconhecida pelos participantes, conforme evidenciado pelas altas médias obtidas no Bloco II (média geral de 4,69). A clareza das etapas de planejamento (Q4 = 4,90) foi o item mais bem avaliado de todo o questionário no bloco de processos, evidenciando que a estruturação do evento foi conduzida de forma organizada desde o início. A distribuição entre estudantes com e sem experiência prévia — 11 e 9 respondentes, respectivamente — indica que o evento cumpriu também uma função de iniciação prática, possibilitando que discentes iniciantes vivenciassem, pela primeira vez, todos os estágios de um evento real, tal como descrito por Lara (2017): concepção, pré-evento, transevento e pós-evento.

Quanto ao segundo objetivo — analisar a eficiência das atividades desenvolvidas —, os resultados do Bloco III (média geral de 4,72) demonstram que os recursos foram utilizados de maneira racional, os prazos foram majoritariamente cumpridos e a equipe demonstrou elevada capacidade de resposta diante de imprevistos. O item que mais se destacou foi justamente a resolução de problemas com rapidez e eficácia (Q12 = 4,85), indicando que os discentes desenvolveram, na prática, a agilidade e a flexibilidade que Barretto (1991) e Antoni (2004), apontam como atributos fundamentais do profissional de Secretariado Executivo. As dificuldades relatadas — sobretudo a captação de patrocinadores e a gestão do tempo em contexto de semestre letivo encurtado — não comprometeram a qualidade geral da execução e se configuram como aprendizados relevantes para edições futuras,

indicando áreas que merecem atenção no planejamento das próximas realizações do evento.

No que diz respeito ao terceiro objetivo — avaliar a eficácia dos resultados e sua relação com a efetividade —, os dados são inequívocos. O Bloco IV registrou média de 4,91 e o Bloco V, dedicado à efetividade, alcançou 4,97, incluindo unanimidade absoluta (100%) no item referente à contribuição formativa do evento para os discentes (Q22 = 5,00). Esses resultados confirmam que o "Quero-Quero Doar Sangue" não apenas atingiu seus objetivos imediatos — mobilizar doadores, sensibilizar a comunidade e realizar a campanha de doação — como também gerou impacto formativo duradouro nos seus organizadores, dimensões que, segundo Marinho e Façanha (2001), são indissociáveis da efetividade de qualquer programa ou ação social.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para ampliar a produção científica do campo do Secretariado Executivo, especialmente no que tange à organização de eventos como espaço de atuação estratégica e de formação prática. O evento "Quero-Quero Doar Sangue" consolida-se como exemplo bem-sucedido de iniciação à práxis secretarial, articulando as dimensões técnica, interpessoal e social da profissão. É preciso, no entanto, reconhecer que um único evento não esgota as demandas formativas de um curso de nível superior. O curso de Secretariado Executivo da UFPE avança ao incorporar, em sua matriz curricular, disciplinas como Organização de Eventos e Sustentabilidade; contudo, a ampliação de oportunidades extracurriculares — como estágios supervisionados, projetos de extensão, simulações gerenciais e parcerias com organizações públicas e privadas — mostra-se igualmente indispensável para que a formação ofertada responda, de forma plena, às exigências do mercado e às necessidades de uma atuação profissional crítica, reflexiva e socialmente comprometida.

Como limitações da pesquisa, destaca-se o caráter auto avaliativo do questionário: os respondentes eram, ao mesmo tempo, sujeitos e avaliadores dos processos em que estiveram envolvidos, o que pode introduzir viés de desejabilidade social nas respostas, elevando artificialmente as médias obtidas. Além disso, a amostra restringiu-se aos discentes organizadores, não abrangendo a perspectiva dos doadores, dos participantes externos, dos docentes supervisores ou dos gestores institucionais, o que limitaria uma avaliação ainda mais abrangente e triangulada da efetividade do evento.

Para estudos futuros, recomenda-se: (a) a realização de pesquisas que incluam a perspectiva dos participantes externos ao evento — doadores e público geral —, ampliando a triangulação de pontos de vista sobre a efetividade; (b) a análise comparativa entre as diferentes edições do evento, verificando a evolução dos processos e dos resultados ao longo do tempo; (c) a investigação do impacto de longo prazo na cultura de doação de sangue na comunidade universitária da UFPE; e (d) a replicação da metodologia em eventos acadêmicos de outras instituições de Secretariado Executivo, permitindo comparações interinstitucionais. Sugere-se ainda que iniciativas semelhantes sejam documentadas e sistematizadas como modelos a replicar em outras disciplinas, contribuindo para o fortalecimento de uma prática pedagógica orientada ao impacto social e à formação por competências.

## REFERÊNCIAS


ABPMP. Association of Business Process Management Professionals. BPM CBOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio – corpo comum de conhecimento. Versão 4.0. [S.l.]: ABPMP, 2020.

ANDRADE, R. B. Manual de eventos. 2. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.

ANTONI, C. Secretariado Executivo: uma profissão em evolução. São Paulo: IOB Thomson, 2004.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETTO, M. Manual de iniciação ao estudo do turismo. Campinas: Papirus, 1991.

BOND, M. T.; DE OLIVEIRA, M. A. Manual do secretariado executivo. São Paulo: D'Livros, 2013.

BRASIL. Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 out. 1985.

BRASIL. Resolução CNE/CES n.º 3, de 23 de junho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 jun. 2005, seção 1, p. 79.

CESCA, C. G. G. Organização de eventos: manual para planejamento e execução. São Paulo: Summus, 2008.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 3. ed. São Paulo:

McGraw-Hill, 1983.
CRESWELL, John W.; PLANO CLARK, Vicki L. Pesquisa de métodos mistos. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
DIAS, L. Organização de eventos: conceitos e procedimentos. [S.l.: s.n., s.d.].
FIGUEIREDO, P.; AQUINO, S.; ANDRADE, M. Eventos acadêmicos e aprendizagem universitária. Recife: UFPE, 2016.
FORTES, W. G.; SILVA, M. C. Eventos: estratégias de planejamento e execução. São Paulo: Summus, 2011.
GIACAGLIA, M. C. Organização de eventos: teoria e prática. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
GOIN, M.; LOVIZON, J. Gestão de eventos: competências e processos. Curitiba: Intersaberes, 2015.
GOMES, A. F. Formação profissional em Secretariado Executivo. Recife: UFPE, 2024.
GUIMARÃES, M. Secretariado: evolução histórica da profissão. São Paulo: Atlas, 2002.
HARRINGTON, H. J. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993.
LARA, S. Planejamento e organização de eventos. São Paulo: Érica, 2017.
MARINHO, A.; FAÇANHA, L. O. Programas sociais: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação. Rio de Janeiro: IPEA, 2001. (Texto para Discussão, n. 787).
MATOS, E. Secretariado executivo: perfil e competências profissionais. São Paulo: Thomson, 2004.
MEIRELLES, G. F. Tudo sobre eventos. São Paulo: STS, 2018.
MENESCAL, A. Organização e gestão de eventos. São Paulo: Qualitymark, 2002.
NONATO JÚNIOR, R. Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.
SABINO, R.; ROCHA, F. Secretariado: do escriba ao web writer. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.
SANTOS, M. A. Gestão de eventos e o profissional de secretariado. Recife: UFPE, 2020.
SILVA, R. O. Teorias da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
SILVA JÚNIOR, S. D.; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma

análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, São Paulo, v. 15, p. 1-16, out. 2014.
SORDI, José Osvaldo de. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.
SOUZA, A.; NASCIMENTO, B.; NASCIMENTO, C. Criatividade e gestão de eventos. [S.l.: s.n., s.d.].
TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE). Projeto Pedagógico do Curso de Secretariado Executivo. Recife: UFPE, 2026.
YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

*Capítulo 2*

# PARA ALÉM DOS PIXELS: COMPETÊNCIAS DIGITAIS NO SECRETARIADO EXECUTIVO – ENTRE FORMAÇÃO E ATUAÇÃO

DOI:10.29327/5931322.1-2

Geyza D'Ávila Arruda
Geovanna Santos Correia
Luiza Margareth Arraes de Oliveira

# PARA ALÉM DOS PIXELS: COMPETÊNCIAS DIGITAIS NO SECRETARIADO EXECUTIVO – ENTRE FORMAÇÃO E ATUAÇÃO

**Geyza D'Ávila Arruda**

**Geovanna Santos Correia**

**Luiza Margareth Arraes de Oliveira**

**Resumo**

As transformações tecnológicas têm provocado mudanças significativas nos ambientes organizacionais e, consequentemente, nas competências requeridas dos profissionais de Secretariado Executivo. Nesse contexto, o domínio de ferramentas digitais passou a integrar as exigências relacionadas à formação e à atuação profissional, especialmente em atividades envolvendo comunicação, gestão da informação, organização, produtividade e suporte à tomada de decisão. Este estudo teve como objetivo pontuar as competências digitais apresentadas por estudantes ingressos e egressos do curso de Secretariado Executivo, buscando compreender possíveis diferenças entre os grupos e a contribuição da formação acadêmica para o desenvolvimento dessas competências. A pesquisa adotou abordagem mista, combinando procedimentos quantitativos e qualitativos. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário on-line, aplicado entre 14 de abril e 15 de maio de 2026. Foram registradas inicialmente 57 respostas, sendo cinco provenientes do teste piloto, resultando em uma amostra final de 52 participantes. Os resultados evidenciaram maior familiaridade dos participantes com ferramentas como Microsoft Word, Google Docs, Google Meet e Microsoft Excel. Também foi identificada elevada percepção acerca da importância das competências digitais para a atuação profissional. Na comparação entre ingressos e egressos, observou-se maior domínio e uma percepção mais estratégica das tecnologias entre os egressos, especialmente no que se refere à automação, Inteligência Artificial, análise de dados, Business Intelligence e ferramentas de gestão. Os resultados indicam ainda que a formação acadêmica contribui para o desenvolvimento das competências digitais, embora permaneça a necessidade de fortalecimento dessas habilidades ao longo da graduação. Conclui-se que as competências digitais constituem elementos fundamentais para a formação e atuação do profissional de Secretariado Executivo,

reforçando a necessidade de atualização contínua e de aproximação entre formação acadêmica e transformações tecnológicas.

**Palavras-chave:** competências digitais; Secretariado Executivo; transformação digital; hard skills; formação acadêmica.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas têm modificado de maneira significativa os ambientes organizacionais, afetando processos, formas de comunicação, relações de trabalho e práticas de gestão. A transformação digital ultrapassa a simples automação de tarefas, alcançando dimensões estratégicas e culturais das organizações e exigindo novas competências profissionais (VERHOEF et al., 2021; VIAL, 2019). Nesse cenário, ferramentas digitais de produtividade, comunicação e organização passaram a integrar de maneira mais intensa as atividades desenvolvidas nos ambientes acadêmicos e profissionais.

Entre os recursos utilizados destacam-se os softwares do Microsoft Office, como Word, Excel e PowerPoint, as ferramentas do Google Workspace, como Docs, Sheets e Slides, além de plataformas de videoconferência, como Microsoft Teams, Zoom e Google Meet. Também assumem relevância ferramentas de organização e gestão do tempo, como Google Calendar e Outlook Calendar. Esses recursos possibilitam maior agilidade na produção e circulação de informações, favorecem o trabalho colaborativo e contribuem para a organização das atividades profissionais (TAN et al., 2022; SCHULZ; WIBORG; ROBINSON, 2023).

No campo do Secretariado Executivo, essas transformações possuem particular relevância. A profissão passou por mudanças ao longo de sua trajetória, deixando de estar associada exclusivamente a atividades operacionais e assumindo funções relacionadas à gestão da informação, comunicação, organização de processos e suporte à tomada de decisão. Dessa forma, o profissional necessita articular conhecimentos técnicos e comportamentais para responder às demandas dos ambientes organizacionais.

Nesse contexto, destacam-se as chamadas hard skills digitais, compreendidas como competências técnicas relacionadas ao domínio e à utilização de ferramentas

tecnológicas. Entretanto, a competência digital não se restringe ao conhecimento operacional de softwares. Ela também envolve capacidade de adaptação, aprendizagem contínua, pensamento crítico, comunicação e utilização estratégica das tecnologias (OECD, 2021).

A expansão da automação e da Inteligência Artificial intensifica essa necessidade de atualização. As transformações tecnológicas modificam atividades profissionais e exigem dos trabalhadores capacidade de aprendizagem contínua e adaptação às novas formas de trabalho (NASCIMENTO, 2025). Para o profissional de Secretariado Executivo, essa realidade representa tanto novos desafios quanto possibilidades de ampliação de sua atuação.

Diante desse cenário, estabeleceu-se como problema de pesquisa: como se configura o conhecimento das competências digitais entre estudantes ingressos e egressos do curso de Secretariado Executivo?

O objetivo geral foi pontuar as competências digitais apresentadas pelos estudantes ingressos e egressos do curso de Secretariado Executivo.

Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar o conhecimento dos estudantes acerca das ferramentas digitais de produtividade, plataformas de videoconferência e ferramentas de organização; indicar a frequência de utilização dessas ferramentas para estudo e trabalho; e verificar diferenças na percepção sobre a importância das hard skills entre estudantes ingressos e egressos.

A pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender a relação entre formação acadêmica e demandas tecnológicas do mercado de trabalho. A comparação entre ingressos e egressos permite observar possíveis diferenças no desenvolvimento dessas competências e refletir sobre a contribuição da formação acadêmica nesse processo.

O capítulo está organizado em cinco partes principais. Inicialmente, apresenta-se a discussão teórica sobre competências tecnológicas, transformação digital, impactos dos recursos tecnológicos, evolução do Secretariado Executivo e competências digitais. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos. Posteriormente, discutem-se os resultados da pesquisa, incluindo a

comparação entre ingressos e egressos. Por fim, são apresentadas as considerações finais, limitações e possibilidades para pesquisas futuras.

## 2 COMPETÊNCIAS DIGITAIS E SECRETARIADO EXECUTIVO

### 2.1 Transformação digital e competências profissionais

A transformação digital tem alterado a forma como as organizações estruturam seus processos, administram informações e estabelecem relações de trabalho. A incorporação de tecnologias digitais possibilitou maior integração entre pessoas, setores e sistemas, ao mesmo tempo em que passou a exigir profissionais capazes de utilizar esses recursos de maneira eficiente e estratégica.

No Secretariado Executivo, essas mudanças são particularmente relevantes porque grande parte das atividades profissionais está relacionada à organização de informações, comunicação institucional, gerenciamento de compromissos, elaboração de documentos e suporte às atividades administrativas. Assim, o domínio das Tecnologias da Informação e Comunicação tornou-se importante para o desempenho profissional.

As competências tecnológicas envolvem conhecimentos relacionados ao uso de softwares, sistemas e plataformas digitais. Entre as ferramentas relevantes para a atuação secretarial estão os editores de texto, planilhas eletrônicas, programas de apresentação, agendas digitais e plataformas de videoconferência. Essas ferramentas contribuem para a produtividade, organização e gestão da informação.

Entretanto, a atuação profissional não depende exclusivamente de conhecimentos técnicos. Competências como comunicação, adaptabilidade, autonomia, organização e capacidade de aprendizagem complementam as habilidades digitais. Dessa maneira, as hard skills e soft skills devem ser compreendidas de forma integrada.

### 2.2 Era digital e atuação secretarial

A chamada era digital intensificou as transformações nas relações de trabalho. Esse processo ganhou ainda mais força durante a pandemia de COVID-19, quando organizações passaram a adotar, de maneira ampliada, modelos de trabalho remoto e híbrido.

Nesse período, plataformas de comunicação virtual e ferramentas colaborativas tornaram-se essenciais para a continuidade das atividades. Profissionais precisaram desenvolver maior autonomia para organizar suas tarefas, administrar o tempo e utilizar recursos tecnológicos para manter a comunicação e a produtividade.

No Secretariado Executivo, essa mudança reforçou o papel estratégico do profissional. Além de organizar agendas e documentos, o secretário passou a atuar em ambientes virtuais, apoiar reuniões on-line, mediar comunicações e gerenciar fluxos de informação em diferentes plataformas.

A digitalização também trouxe novos desafios, como sobrecarga informacional, necessidade de aprendizagem contínua e adaptação constante às novas ferramentas. Nesse sentido, a competência digital passa a representar um processo permanente de desenvolvimento profissional.

### 2.3 Evolução do Secretariado Executivo

A profissão de Secretariado possui uma trajetória histórica marcada pela transformação de suas atribuições. Os escribas são considerados precursores das atividades secretariais, exercendo funções relacionadas ao registro de informações, organização documental e apoio administrativo (NONATO JÚNIOR, 2009).

No Brasil, o processo de profissionalização ocorreu especialmente a partir da segunda metade do século XX, acompanhado pelo crescimento da participação feminina no mercado de trabalho e pela expansão das organizações. Posteriormente, a regulamentação profissional contribuiu para consolidar as atribuições do secretário e do secretário executivo.

Com o avanço tecnológico, o perfil profissional passou por novas transformações. Atividades anteriormente associadas à digitação, arquivamento e atendimento passaram a ser realizadas por sistemas e ferramentas digitais. Consequentemente, o profissional passou a assumir funções mais estratégicas, envolvendo gestão de informações, apoio à tomada de decisão e articulação entre diferentes setores.

Essa evolução demonstra que a tecnologia não eliminou a profissão, mas contribuiu para modificar seu perfil. O profissional passou a necessitar de competências relacionadas à tecnologia, comunicação, gestão, análise e adaptação.

### 2.4 Competências digitais

As competências digitais podem ser compreendidas como a capacidade de utilizar tecnologias de maneira crítica, segura e estratégica para acessar informações, comunicar-se, produzir conteúdos, solucionar problemas e desenvolver atividades em diferentes contextos (OECD, 2021).

O modelo DigComp, desenvolvido pela Comissão Europeia, organiza as competências digitais em diferentes dimensões, incluindo alfabetização em informação e dados, comunicação e colaboração, criação de conteúdo digital, segurança e resolução de problemas (CARRETERO; VUORIKARI; PUNIE, 2017).

No Secretariado Executivo, essas competências podem ser observadas no domínio de ferramentas de produtividade, plataformas de comunicação, sistemas de organização e recursos de gestão da informação.

Todavia, a competência digital não pode ser reduzida à capacidade de operar determinada ferramenta. É necessário considerar também a capacidade de aprender novos recursos, avaliar informações, solucionar problemas e adaptar-se às transformações tecnológicas.

Nesse sentido, a formação acadêmica possui papel relevante. A universidade pode contribuir para que os estudantes desenvolvam competências digitais desde os primeiros períodos da graduação, articulando conteúdos teóricos, atividades práticas e ferramentas utilizadas no mercado de trabalho.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem mista, combinando procedimentos quantitativos e qualitativos. A escolha dessa abordagem possibilitou reunir dados numéricos relacionados à utilização e ao domínio de ferramentas digitais e, simultaneamente, compreender as percepções apresentadas pelos participantes.

O instrumento utilizado foi um questionário on-line estruturado em quatro partes: perfil dos participantes; frequência de utilização de ferramentas digitais; competências relacionadas às ferramentas de produtividade, videoconferência e organização; e percepção sobre a importância das competências digitais no contexto acadêmico e profissional.

O questionário contou com questões fechadas estruturadas em escala Likert e uma questão aberta, permitindo a obtenção de dados quantitativos e qualitativos.

A coleta ocorreu entre 14 de abril e 15 de maio de 2026. Antes da aplicação oficial, foi realizado um teste piloto com cinco estudantes de outros cursos da universidade, com a finalidade de verificar a clareza, organização e compreensão das questões.

Foram registradas inicialmente 57 respostas. Entretanto, cinco respostas pertenciam ao teste piloto e foram excluídas da análise. Dessa forma, a amostra final foi composta por 52 participantes, estudantes ingressos e egressos do curso de Secretariado Executivo.

Foram considerados como critérios de inclusão: participantes que se identificaram como estudantes ingressos ou egressos do curso de Secretariado Executivo, que concordaram voluntariamente com a participação e autorizaram a utilização anônima das respostas para fins acadêmicos. Como critérios de exclusão, foram desconsideradas as respostas provenientes do teste piloto e aquelas que não apresentassem autorização para utilização dos dados.

Os dados quantitativos foram organizados por meio de tabelas e gráficos e analisados com base em estatística descritiva. A questão aberta foi examinada de maneira qualitativa, buscando identificar temas e percepções recorrentes nas respostas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados demonstraram que as ferramentas digitais estão presentes na rotina acadêmica e profissional dos participantes. Entre os recursos mais utilizados destacaram-se Microsoft Word, Google Docs, Google Meet e Microsoft Excel, seguidos por Microsoft PowerPoint, Google Calendar/Outlook Calendar e Google Slides.

A predominância dessas ferramentas demonstra a importância de recursos voltados à produção documental, organização de informações, comunicação e colaboração. O resultado também evidencia a presença das tecnologias digitais nas atividades relacionadas ao Secretariado Executivo.

Em relação ao Microsoft Office, 29 participantes concentraram suas respostas nos níveis 4 e 5 da escala de conhecimento, indicando percepção de domínio satisfatório das ferramentas Word, Excel e PowerPoint. Apesar desse resultado positivo, a presença de respostas intermediárias indica que ainda existem participantes que necessitam fortalecer seus conhecimentos nesses recursos.

Quanto ao Google Workspace, os níveis 4 e 5 somaram 31 respostas, indicando boa adaptação dos participantes às plataformas colaborativas. Esse resultado é relevante diante da expansão de ambientes digitais baseados em nuvem e da necessidade de compartilhamento de informações em tempo real.

As plataformas de videoconferência apresentaram resultados ainda mais expressivos. Os níveis 4 e 5 concentraram 40 respostas, evidenciando familiaridade significativa com Microsoft Teams, Zoom e Google Meet. Esses recursos assumiram papel importante nas organizações após a ampliação do trabalho remoto e híbrido.

Em relação às ferramentas de organização digital, os resultados foram mais distribuídos. Google Calendar e Outlook Calendar apresentaram 15 respostas no nível 5 e 11 no nível 4. Entretanto, também foram observadas respostas nos níveis inferiores, indicando que parte dos participantes ainda não utiliza plenamente essas ferramentas.

Um dos resultados mais expressivos foi observado na percepção sobre a importância das competências digitais. Na afirmação de que essas competências são essenciais para a atuação do profissional de Secretariado Executivo, 45 participantes escolheram o nível 5 e seis escolheram o nível 4. Esse resultado demonstra amplo reconhecimento da relevância das competências digitais para o exercício profissional.

Também foi identificada percepção positiva sobre a contribuição da formação acadêmica. Quarenta participantes marcaram os níveis 4 ou 5 quando questionados sobre a contribuição da graduação para o desenvolvimento de suas competências

digitais. Apesar disso, as respostas intermediárias e negativas indicam a existência de espaço para fortalecimento dessas competências durante a graduação.

### 4.1 Percepções dos participantes

A questão aberta permitiu identificar competências consideradas importantes pelos participantes para a atuação no Secretariado Executivo.

As respostas destacaram principalmente o domínio do Pacote Office, Google Workspace e plataformas de videoconferência. Entretanto, também surgiram competências relacionadas a automação de processos, Inteligência Artificial, análise de dados, Power BI, ferramentas de gestão de projetos e segurança da informação.

Outro aspecto recorrente foi a necessidade de aprendizagem contínua e adaptação tecnológica. Os participantes demonstraram compreender que o profissional precisa acompanhar as mudanças tecnológicas para permanecer preparado para as demandas organizacionais.

Esses resultados ampliam a compreensão sobre as competências digitais no Secretariado Executivo, pois demonstram que os participantes não associam essas competências somente ao domínio de softwares tradicionais. Há também uma percepção crescente de que tecnologias relacionadas à automação, Inteligência Artificial e análise de dados podem integrar as atividades profissionais.

## 5 INGRESSOS E EGRESSOS: DIFERENÇAS IDENTIFICADAS

A comparação entre os grupos evidenciou diferenças nas competências digitais, na frequência de utilização das ferramentas e na percepção sobre a importância dessas habilidades.

De maneira geral, os egressos apresentaram níveis mais elevados de domínio das ferramentas digitais quando comparados aos ingressos. Essa diferença foi observada especialmente em ferramentas do Microsoft Office, plataformas de videoconferência, recursos de organização e tecnologias relacionadas à produtividade e gestão da informação.

Entre os ingressos, embora também tenham sido identificadas respostas positivas, houve maior concentração de respostas intermediárias, indicando que algumas competências ainda estavam em processo de desenvolvimento.

Também foram identificadas diferenças no tipo de ferramenta utilizada. Os ingressos concentraram-se mais em recursos utilizados em atividades acadêmicas, como Google Docs, Google Meet e Microsoft Word. Os egressos apresentaram utilização mais diversificada, incluindo Microsoft Teams, Google Calendar, Zoom, Power BI e ferramentas relacionadas à automação e análise de dados.

Outro ponto relevante foi a diferença na percepção sobre o papel estratégico da tecnologia. Embora ambos os grupos reconhecessem a importância das competências digitais, os egressos apresentaram respostas mais associadas à automação, Inteligência Artificial, análise de dados, segurança da informação e Business Intelligence.

Esse resultado pode estar relacionado à experiência profissional dos egressos, uma vez que o contato com diferentes demandas organizacionais pode ampliar a percepção sobre as possibilidades de utilização das tecnologias.

Entretanto, é importante destacar que o maior domínio apresentado pelos egressos não significa domínio de todas as tecnologias existentes fora dos contextos acadêmico e profissional. As respostas demonstraram interesse e reconhecimento da importância de recursos mais recentes, mas isso não permite afirmar que todos os participantes possuam domínio dessas tecnologias.

Dessa maneira, os resultados apontam para a necessidade de compreender as competências digitais como um processo contínuo. O profissional precisa não apenas dominar as ferramentas já utilizadas, mas também desenvolver capacidade de aprender, adaptar-se e acompanhar novas tecnologias.

A comparação entre os grupos, portanto, reforça a importância da formação acadêmica para o desenvolvimento dessas competências e evidencia a necessidade de inserção de práticas relacionadas às tecnologias digitais desde os primeiros períodos do curso.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo pontuar as competências digitais apresentadas por estudantes ingressos e egressos do curso de Secretariado Executivo, considerando o uso de ferramentas digitais, a percepção sobre a importância dessas competências e a contribuição da formação acadêmica.

Os resultados demonstraram que as tecnologias digitais estão incorporadas à rotina dos participantes, especialmente por meio de ferramentas voltadas à produção de documentos, organização, comunicação e colaboração. Microsoft Word, Google Docs, Google Meet e Microsoft Excel estiveram entre os recursos mais utilizados.

Também foi possível identificar elevada percepção sobre a importância das competências digitais. Os participantes reconhecem que o domínio dessas habilidades deixou de representar apenas um diferencial e passou a constituir requisito importante para a inserção e permanência no mercado de trabalho.

A comparação entre ingressos e egressos demonstrou que os egressos apresentaram maior domínio das ferramentas digitais e uma percepção mais estratégica sobre seu uso. Entre as tecnologias e competências mencionadas destacaram-se automação, Inteligência Artificial, análise de dados, Business Intelligence, segurança da informação e ferramentas de gestão.

Os resultados também indicaram que a formação acadêmica contribui para o desenvolvimento das competências digitais. Entretanto, a presença de respostas intermediárias demonstra que ainda existem possibilidades de aprimoramento das práticas formativas.

Nesse sentido, a **Universidade Federal de Pernambuco** possui papel relevante nesse processo, especialmente ao aproximar a formação acadêmica das demandas tecnológicas identificadas no campo profissional. A atualização curricular, a utilização prática de diferentes ferramentas digitais e o estímulo à aprendizagem contínua podem contribuir para uma formação mais alinhada às transformações do mercado.

As respostas qualitativas também demonstraram a necessidade de ampliar a discussão sobre tecnologias emergentes. Inteligência Artificial, automação, análise de dados e Power BI apareceram entre os recursos considerados relevantes pelos participantes. Esses elementos indicam que a atuação do profissional de Secretariado Executivo tende a envolver cada vez mais atividades estratégicas, analíticas e orientadas por dados.

Como limitação, destaca-se o número de participantes, composto por 52 respostas válidas, além da utilização de questionário on-line como instrumento de

coleta. Essas características limitam a possibilidade de generalização dos resultados para todos os estudantes e profissionais da área.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a amostra, incluindo estudantes de diferentes instituições de ensino e profissionais já inseridos no mercado de trabalho. Também se mostra pertinente aprofundar investigações sobre o impacto da Inteligência Artificial, automação, análise de dados e Business Intelligence nas atividades secretariais.

Por fim, conclui-se que as competências digitais constituem elementos fundamentais para a formação e atuação do profissional de Secretariado Executivo. O domínio tecnológico, associado à capacidade de adaptação, aprendizagem contínua e utilização estratégica das ferramentas digitais, contribui para a produtividade, inovação e eficiência organizacional.

## REFERÊNCIAS


BACICH, L.; MORAN, J. **Metodologias ativas para uma educação inovadora**. Porto Alegre: Penso, 2018.

CARRETERO, S.; VUORIKARI, R.; PUNIE, Y. *DigComp 2.1:* **The Digital Competence Framework for Citizens.** Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017.

CARVALHO, A. B. M. ***A importância da transformação digital na formação de profissionais de Secretariado Executivo de uma Universidade Federal.*** 2022. Monografia – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022.

CIELO, I. D. et al. Impactos da Indústria 4.0 na atuação dos profissionais de Secretariado Executivo. *SCRIBES* – **Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies,** v. 2, 2021.

DONTHU, N.; GUSTAFSSON, A. Effects of COVID-19 on business and research. **Journal of Business Research**, v. 117, p. 284–289, 2020.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183–196, 2001.

KENSKI, V. M. **Tecnologias e ensino presencial e a distância.** 9. ed. Campinas: Papirus, 2012.

NASCIMENTO, E. S. **Secretariado Executivo: os impactos das novas tecnologias de automação no serviço secretarial.** 2025. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2025.

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

OECD. **The COVID-19 pandemic: skills and work.** Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2021.

SCHREIBER, D.; MÜLLER, G. H.; THEIS, V. Contribuições das tecnologias digitais para a gestão do conhecimento*. **Revista Ciências Administrativas***, Fortaleza, v. 29, 2023.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2020.

SCHOMMER, P. R.; PEGORINI, G. S**. As competências digitais no contexto da atuação secretarial contemporânea.** In: Congresso Internacional de Secretariado. Anais [...], 2021.

SOUZA, M. P.; OLIVEIRA, A. V. Gestão de projetos e a administração de tempo como ferramentas de competitividade empresarial. **Revista Dissertar**, v. 1, n. 37, 2022.

TAN, C. et al. Online collaborative learning using Microsoft Teams in higher education amid COVID-19. **International Journal of Mobile and Blended Learning**, v. 14, n. 1, p. 1–18, 2022.

VERHOEF, P. C. et al. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda*. **Journal of Business Research***, v. 122, p. 889–901, 2021.

VIAL, G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118–144, 2019.

*Capítulo 3*

# ENTRE O EMPREGO E A PROFISSÃO: INSERÇÃO OCUPACIONAL DOS EGRESSOS DO CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UFPE

DOI:10.29327/5931322.1-3

José Gilson de Almeida Teixeira Filho
Michelle Caroline Ramos Soares

# Entre o emprego e a profissão: inserção ocupacional dos egressos do curso de Secretariado Executivo da UFPE

# Between Employment and Profession: Labor-Market Insertion of Graduates from the Executive Secretariat Program at UFPE

José Gilson de Almeida Teixeira Filho[1]

Michelle Caroline Ramos Soares[2]

**Resumo**: O estudo tem como objetivo descrever a inserção ocupacional dos egressos do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), considerando os cargos ocupados, os requisitos de escolaridade e formação e a correspondência das ocupações com a profissão. Adotou-se abordagem mista, com predominância quantitativa, delineamento descritivo e levantamento transversal. A população compreendeu 169 egressos vinculados ao perfil curricular 1507, dos quais 19 participaram da pesquisa por adesão voluntária. Os dados foram coletados por questionário eletrônico e analisados por estatística descritiva e análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram diversidade de cargos e funções, com predominância de nomenclaturas distintas de Secretariado Executivo, embora atividades e conhecimentos relacionados à formação estejam presentes em diferentes ocupações. Entre os 17 participantes com experiência profissional, a graduação em Secretariado Executivo foi requisito exclusivo em apenas 5,9% das ocupações, enquanto 82,4% reconheceram ao menos correspondência parcial entre o trabalho exercido e a profissão. Conclui-se que a inserção ocupacional dos participantes é heterogênea e multidimensional, não podendo ser determinada apenas pela denominação do cargo, mas pela articulação entre atividades, requisitos de acesso, formação mobilizada e reconhecimento profissional.

**Palavras-chave**: inserção ocupacional; egressos; Secretariado Executivo; formação profissional; mercado de trabalho.

**Abstract:** This study aims to describe the labor-market insertion of graduates from the Executive Secretariat program at the Federal University of Pernambuco (UFPE), considering the positions held, educational and training requirements, and the correspondence between occupations and the profession. A mixed-methods approach was adopted, with a predominantly quantitative orientation, a descriptive design, and a cross-sectional survey. The population comprised 169 graduates linked to curriculum profile 1507, of whom 19 voluntarily participated in the study. Data were collected through an electronic questionnaire and analyzed using

[1] Doutor em Ciências da Computação. Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professor. Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/7220811019296480. E-mail: gilson.teixeira@ufpe.br

[2] Bacharela em Secretariado Executivo. Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo (PPGHTur/UFPE). Discente. Currículo Lattes: https://lattes.cnpq.br/6923240162937866.E-mail: michelle.caroline@ufpe.br

descriptive statistics and content analysis. The results revealed a diversity of positions and functions, with a predominance of job titles not explicitly related to Executive Secretariat, although activities and knowledge associated with the degree were present across different occupations. Among the 17 participants with professional experience, a degree in Executive Secretariat was an exclusive requirement in only 5.9% of the occupations, while 82.4% perceived at least a partial correspondence between their work and the profession. It is concluded that the participants' labor-market insertion is heterogeneous and multidimensional and cannot be determined solely by job title, but rather by the articulation among activities performed, entry requirements, knowledge and skills mobilized from their education, and professional recognition.

**Keywords:** labor-market insertion; graduates; Executive Secretariat; professional education; labor market.

## 1. INTRODUÇÃO

A conclusão da educação superior constitui uma etapa relevante na trajetória educacional e profissional dos indivíduos, mas não determina, por si só, a posição que será posteriormente alcançada no mundo do trabalho. A transição entre formação e atividade profissional envolve diferentes possibilidades de inserção, condicionadas tanto pela formação adquirida quanto pelas oportunidades e características das ocupações acessadas. Nesse sentido, os estudos sobre egressos não se limitam à verificação de empregabilidade, mas buscam compreender os destinos ocupacionais e as relações entre formação, posição ocupacional e trabalho efetivamente realizado (Moraes; Rocha-de-Oliveira, 2021; Braga et al., 2022).

Essa relação não é homogênea entre áreas de conhecimento. Vieira, Honorato e Rodrigues (2022) demonstram que os resultados ocupacionais variam conforme características da formação, indicando que o diploma não produz trajetórias padronizadas. Assim, a análise da inserção profissional requer considerar não apenas a situação de emprego, mas também o cargo ocupado, os requisitos de acesso e a correspondência entre formação e atividade exercida.

No Secretariado Executivo, essa discussão se insere em um campo profissional estruturado por referências próprias de formação e exercício. A formação superior participa do processo de socialização profissional ao articular conhecimentos, habilidades e valores associados à prática (Pontes et al., 2018), enquanto a institucionalização da profissão e sua regulamentação contribuíram para a delimitação de atribuições no Brasil (Nogueira; Oliveira, 2013; Müller, 2021).

As Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Secretariado Executivo (Brasil, 2005) definem uma formação voltada a múltiplas dimensões da atuação profissional, incluindo funções gerenciais, gestão da informação, assessoria administrativa e técnicas secretariais. De forma complementar, a Lei nº 7.377/1985, alterada pela Lei nº 9.261/1996, regulamenta o exercício profissional e estabelece atribuições como planejamento, organização de serviços de secretaria, assessoramento executivo e produção de documentos (Brasil, 1985). Esses marcos

normativos indicam que formação e exercício profissional não se restringem a uma única função ou posição ocupacional.

Ainda assim, tais referências não permitem inferir diretamente a posição ocupada pelo egresso no mercado de trabalho. Formação, cargo, requisitos de ingresso e atividades desempenhadas constituem dimensões distintas da inserção ocupacional, cuja correspondência não é automática. Um egresso pode atuar em ocupações cuja denominação não remete ao Secretariado, assim como cargos associados à área podem ser ocupados por diferentes formações.

Pesquisas na área reforçam essa complexidade. Kobernovicz, Santos e Crotti (2017) identificaram egressos desempenhando atividades secretariais e de assessoria sem estarem formalmente vinculados ao cargo de secretário executivo, evidenciando que a nomenclatura ocupacional não expressa necessariamente o conteúdo do trabalho. Estudos sobre requisitos de vagas também indicam variações nas exigências de escolaridade e formação para ocupações relacionadas ao campo secretarial (Santos, 2024).

No conjunto das pesquisas sobre egressos de Secretariado Executivo, observa-se a análise de diferentes dimensões da inserção profissional, como empregabilidade, ocupações e atividades exercidas (Cielo; Schmidt; Kühn, 2010; Kobernovicz; Santos; Crotti, 2017). Esses estudos indicam que a inserção dos bacharéis ocorre em posições diversas, reforçando a necessidade de análises que articulem cargo, formação e atividade.

No contexto da Universidade Federal de Pernambuco, Ferreira, Silva e Santos (2025) identificaram que 54,1% dos egressos do curso de Secretariado Executivo atuavam fora da área de formação, enquanto 26,2% estavam inseridos na área. Quanto aos cargos, aproximadamente 60% ocupavam posições de assistência, cerca de 30% funções de análise e apenas 10% cargos especificamente denominados de Secretariado Executivo. Esses resultados evidenciam uma distribuição ocupacional heterogênea e uma possível dissociação entre formação e classificação ocupacional.

Entretanto, a denominação dos cargos não é suficiente para determinar o grau de correspondência com a formação em Secretariado Executivo, uma vez que ocupações distintas podem envolver requisitos e atividades próximos ao campo profissional. Da mesma forma, a simples identificação de inserção “fora da área” não permite compreender a natureza efetiva da atuação dos egressos.

Diante disso, esta pesquisa parte dos próprios achados de Ferreira, Silva e Santos (2025) para aprofundar a análise da inserção ocupacional dos egressos da UFPE, considerando que a relação entre formação e trabalho não pode ser compreendida apenas pela nomenclatura do cargo ou pela classificação geral da área de atuação. O problema central reside em compreender em que medida as ocupações exercidas se aproximam ou se afastam do Secretariado Executivo quando analisadas conjuntamente suas dimensões estruturais.

Assim, formula-se a seguinte questão de pesquisa: como se caracteriza a inserção ocupacional dos egressos do curso de Secretariado Executivo da UFPE,

considerando os cargos ocupados, os requisitos de escolaridade e formação e a correspondência das ocupações com a profissão de Secretariado Executivo?

O objetivo geral é descrever a inserção ocupacional dos egressos do curso de Secretariado Executivo da UFPE, considerando os cargos ocupados, os requisitos de escolaridade e formação e a correspondência das ocupações com a profissão de Secretariado Executivo. Especificamente, busca-se identificar os cargos ocupados, caracterizar os requisitos de ingresso e verificar a correspondência entre ocupações e a profissão de Secretariado Executivo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Inserção ocupacional e trajetória profissional de egressos

A análise da inserção de egressos da educação superior pressupõe considerar a formação e o trabalho como momentos relacionados de uma trajetória, e não como situações independentes separadas pela obtenção do diploma. Moraes e Rocha-de-Oliveira (2021), ao aproximarem as perspectivas da inserção profissional e da *school-to-work*, mostram que a passagem do sistema educacional para o trabalho constitui um processo no qual formação, ingresso laboral e desenvolvimento da trajetória profissional se articulam. Embora as duas perspectivas possuam origens e ênfases distintas — a expressão inserção profissional está associada à vertente francesa, enquanto *school-to-work* corresponde à tradição anglo-saxônica —, a aproximação proposta pelos autores desloca a análise de uma compreensão pontual do primeiro emprego para as condições e movimentos envolvidos na passagem entre formação e vida profissional.

Essa compreensão processual é especialmente relevante para pesquisas com egressos. A transição entre formação e trabalho pode envolver diferentes experiências até a constituição de determinada posição profissional, razão pela qual a simples condição de empregado ou desempregado oferece uma informação limitada sobre a forma como o graduado se posiciona no mercado de trabalho. Moraes e Rocha-de-Oliveira (2021) incluem, entre os elementos envolvidos nessa passagem, aspectos relacionados à preparação para o ingresso, às experiências de aprendizagem, à formação para a carreira, ao ingresso propriamente dito e à avaliação da posição alcançada. Desse ponto de vista, a conclusão do ensino superior não encerra a formação de uma trajetória; ela constitui um momento a partir do qual se estabelecem novas relações entre qualificação, oportunidades e posições no mundo do trabalho.

A revisão realizada por Braga et al. (2022) acrescenta outra dimensão a essa discussão ao organizar pesquisas brasileiras sobre egressos em torno de temas como inserção profissional, empregabilidade e destino ocupacional. Os autores observam que a empregabilidade é frequentemente abordada como capacidade de conseguir, manter ou recuperar uma colocação profissional, mas ressaltam os limites de uma interpretação exclusivamente individual desse fenômeno. Em sua leitura das produções examinadas, a inserção laboral precisa ser compreendida em interação com aspectos profissionais e com as condições do próprio mercado de trabalho. Assim, a situação profissional do egresso não pode ser explicada exclusivamente pelas características ou pelos esforços individuais do graduado.

A noção de destino ocupacional amplia ainda mais esse deslocamento. Na revisão de Braga et al. (2022), o termo aparece relacionado à trajetória profissional construída após a conclusão da formação e o ingresso no mercado de trabalho. A questão passa, portanto, de “conseguiu ou não um emprego?” para “em que posições profissionais esse egresso se inseriu e como essas posições se relacionam com sua formação?”. Os próprios autores advertem, contudo, que a identificação de uma ocupação pouco relacionada ao curso não deve conduzir automaticamente à classificação de inadequação ou desvio, pois essa avaliação pode desconsiderar as competências mobilizadas pelo trabalhador e as próprias dinâmicas das carreiras e do mercado de trabalho. Essa cautela é particularmente pertinente ao presente estudo, no qual a relação entre ocupação e Secretariado Executivo constitui uma questão a ser investigada, e não uma classificação estabelecida previamente.

O estudo de trajetórias de egressos também comporta diferentes níveis de observação. Bueno e Cirino (2023) destacam que as experiências profissionais dos graduados podem ser examinadas mediante elementos objetivos e subjetivos, defendendo uma leitura capaz de articular diferentes dimensões dessas trajetórias. Vieira, Honorato e Rodrigues (2022), por outra perspectiva, mostram que pesquisas sobre graduados podem recorrer tanto a registros administrativos, capazes de acompanhar ingresso e carreira no mercado de trabalho formal, quanto a levantamentos que retratam a situação laboral da população com educação superior em determinado momento. Os trabalhos convergem, portanto, na demonstração de que a trajetória profissional constitui um objeto mais amplo do que a situação ocupacional isoladamente considerada.

A presente pesquisa realiza um recorte dentro dessa problemática. A expressão inserção ocupacional é empregada aqui para designar a dimensão da inserção profissional relacionada às posições concretamente assumidas pelos egressos no mundo do trabalho. Não se propõe, com isso, uma nova teoria da inserção, mas uma delimitação analítica compatível com o problema investigado. Interessa identificar os cargos ou funções exercidos, examinar os requisitos associados ao ingresso nessas posições e, posteriormente, analisar sua relação com o campo profissional do Secretariado Executivo. A posição ocupacional constitui, portanto, um ponto de observação da trajetória, e não uma explicação completa dela.

Na área de Secretariado Executivo, estudos anteriores adotaram diferentes estratégias para investigar essa relação entre formação e trabalho. Cielo, Schmidt e Kühn (2010) examinaram egressos da Unioeste com interesse na relação entre graduação, empregabilidade e carreira profissional. Kobernovicz, Santos e Crotti (2017) deslocaram a atenção para as ocupações e funções exercidas por egressos da Unicentro e para as atividades realizadas nesses espaços de trabalho. Menezes (2017), ao estudar formados pela Universidade Federal do Ceará, investigou a situação desses profissionais no mercado, características das organizações e do trabalho e a relação das atividades desenvolvidas com a assessoria. Em âmbito nacional, Abich et al. (2019) pesquisaram bacharéis provenientes de diferentes regiões do país, buscando compreender a relação entre formação em Secretariado Executivo e atuação profissional.

Esses estudos aproximam-se pelo interesse nos percursos posteriores à graduação, mas diferem quanto àquilo que tomam como evidência da inserção: empregabilidade, ocupações, funções, setores, atividades ou relação com determinada dimensão do fazer secretarial. Essa variedade reforça que a inserção dos egressos pode ser observada por diferentes indicadores e que nenhum deles, isoladamente, esgota a relação entre formação e trabalho.

No caso específico da UFPE, Ferreira, Silva e Santos (2025) investigaram egressos formados entre 2017.2 e 2023.1 com foco na influência da formação acadêmica sobre empregabilidade e trajetórias profissionais. O estudo constitui um antecedente diretamente relacionado ao contexto institucional da pesquisa atual, mas não responde ao mesmo problema. Enquanto Ferreira, Silva e Santos (2025) tomam como questão central a relação entre formação, empregabilidade e trajetória, a investigação aqui desenvolvida concentra-se na caracterização das posições ocupacionais, dos requisitos de acesso a essas posições e de sua correspondência com a profissão. O estudo anterior fornece, assim, um antecedente empírico relevante, mas seus resultados não são assumidos como descrição dos egressos que compõem a pesquisa atual.

Essa delimitação conduz a uma questão subsequente. Se a posição profissional constitui um dos pontos a partir dos quais a inserção pode ser analisada, torna-se necessário compreender qual papel a formação superior desempenha na constituição profissional e distingui-la da escolaridade e das demais qualificações que podem ser requeridas concretamente para ingresso em determinado cargo ou função.

### 2.2. Formação superior, qualificação e requisitos de acesso às ocupações

A formação superior pode ser examinada, inicialmente, como parte do próprio processo de constituição de uma profissão. Ao analisarem historicamente a consolidação do Secretariado no Brasil pela perspectiva do profissionalismo, Nogueira e Oliveira (2013) destacam a especialização do conhecimento e o credenciamento em nível superior entre os elementos relacionados à profissionalização. Na leitura das autoras, a expansão dos cursos superiores, a regulamentação, as diferenças entre as formações técnica e superior e o desenvolvimento de conhecimentos próprios integram o movimento de consolidação profissional do Secretariado. O diploma, sob essa perspectiva, não aparece simplesmente como requisito para obtenção de um emprego: relaciona-se também à formalização de um corpo profissional, à especialização de conhecimentos e à delimitação das atribuições associadas à formação.

Müller (2021) desenvolve argumento convergente ao relacionar profissionalismo, formação e identidade profissional. Para o autor, a formação especializada constitui um elemento importante para distinguir uma profissão da simples execução de tarefas, pois envolve conhecimentos teóricos e práticos que não se restringem à repetição de atividades. Ao trazer essa discussão para o Secretariado Executivo, Müller aproxima formação acadêmica, regulamentação e atuação, sustentando que a compreensão do profissional não se limita ao que ele

faz em determinado momento, mas envolve também os processos pelos quais esse sujeito é formado e reconhecido como integrante de uma área profissional.

As contribuições de Nogueira e Oliveira (2013) e Müller (2021) permitem, assim, compreender a formação em dois planos articulados. De um lado, ela representa um mecanismo institucional de credenciamento e especialização relacionado à consolidação de uma profissão; de outro, participa da constituição do sujeito profissional ao proporcionar conhecimentos e referências a partir dos quais sua atuação pode ser desenvolvida. Essa segunda dimensão aproxima a discussão do processo de socialização profissional investigado por Pontes et al. (2018) e Pontes et al. (2021).

Ao estudarem secretários executivos a partir dessa perspectiva, Pontes et al. (2018) concentram-se na fase acadêmica da socialização profissional e investigam como ocorre a aprendizagem de conhecimentos, habilidades, normas e valores relacionados à profissão. A formação é observada, portanto, não apenas como certificação, mas como espaço de aprendizagem de elementos que serão posteriormente confrontados com o trabalho. Em estudo subsequente, Pontes et al. (2021) deslocam a análise para a transição e para a integração profissional, examinando como conhecimentos, habilidades, normas e valores aprendidos na formação são mobilizados na prática e como os profissionais passam a exercer diferentes papéis no contexto laboral.

Considerados em conjunto, os dois estudos ajudam a construir uma ponte entre formação acadêmica e exercício profissional. A primeira fornece conhecimentos e referências profissionais; a passagem para o trabalho, contudo, introduz condições concretas nas quais esses conteúdos precisam ser mobilizados. Desse modo, a relação entre universidade e ocupação não deve ser concebida como correspondência automática: aquilo que integra a formação do profissional pode ser utilizado de diferentes formas conforme o cargo, a organização, as atribuições e as condições de exercício encontradas. A própria investigação de Pontes et al. (2021) incorpora a possibilidade de tensões entre aquilo que foi aprendido durante a formação acadêmica e aquilo que passa a ser realizado na prática profissional.

Essa distinção permite avançar para um ponto central deste estudo: formação profissional e requisito de acesso a uma ocupação não são necessariamente a mesma informação. A pesquisa de Cielo (2023) torna essa separação particularmente visível. Ao relacionar dados sobre formação superior em Secretariado aos registros de emprego formal disponíveis na RAIS, a autora ressalta uma limitação fundamental da base utilizada: é possível conhecer o grau de instrução da pessoa que ocupa determinado vínculo, mas não identificar, a partir desse dado, qual escolaridade foi exigida pelo empregador para o preenchimento da vaga. Consequentemente, formação possuída pelo trabalhador, denominação do emprego e requisito estabelecido para ingresso constituem informações distintas.

Essa diferenciação torna-se ainda mais clara nos estudos que partem diretamente de anúncios de recrutamento. Müller, Oliveira e Cegan (2015), ao analisarem demandas empresariais dirigidas a profissionais de Secretariado em Curitiba, encontraram vagas que solicitavam diferentes níveis de escolaridade, incluindo formação superior, formação técnica e ensino médio. O estudo também

observou exigências relacionadas ao registro profissional, a conhecimentos específicos e a competências associadas à realização do trabalho. O dado relevante para esta discussão não reside em transformar essas exigências em características universais do mercado secretarial, mas em demonstrar que o requisito para ingresso é definido no nível da posição concreta oferecida pela organização.

Essa heterogeneidade também aparece em pesquisas realizadas em outros contextos. Santos (2024), ao analisar anúncios destinados a profissionais de Secretariado no Nordeste brasileiro, separou em sua investigação comportamentos solicitados, atribuições e atividades e formação e conhecimentos exigidos. A própria estratégia de análise do estudo mostra que esses elementos, embora relacionados no processo de recrutamento, não são equivalentes. Vidal e Cielo (2025), ao examinarem vagas em diferentes países, também identificaram diversidade quanto à formação requerida e investigaram separadamente requisitos como formação, experiência prévia e competências relacionadas às posições anunciadas. Os dois trabalhos reforçam empiricamente a necessidade de decompor aquilo que muitas vezes aparece genericamente sob a expressão “qualificação profissional”.

Essa decomposição também é importante para o tratamento das competências. Dutra et al. (2018), em pesquisa realizada em uma empresa multinacional, relacionaram competências secretariais às atividades desenvolvidas no cotidiano profissional. Sanches-Canevesi et al. (2024), por sua vez, analisaram competências mobilizadas por uma profissional de secretariado inserida em contexto internacional. São estudos situados, produzidos em espaços organizacionais específicos, e por isso não permitem estabelecer um repertório universal de competências aplicável a toda ocupação secretarial. Sua contribuição para a presente pesquisa está justamente em mostrar que as competências podem ser observadas em relação ao conteúdo concreto do trabalho e às condições em que determinada atuação se realiza.

Por esse motivo, não se adota neste artigo uma categoria genérica de qualificação que reúna indistintamente diploma, escolaridade, competências e experiência. Para fins analíticos, esses elementos serão mantidos separados. A formação acadêmica do egresso informa a credencial educacional que ele possui; a escolaridade ou formação exigida para ingresso informa aquilo que a organização ou o cargo estabelece como condição de acesso; as competências ou conhecimentos requeridos dizem respeito às capacidades associadas ao desempenho da posição; e a experiência profissional, quando exigida, corresponde a uma condição adicional relacionada à trajetória anterior do trabalhador. Essa separação é uma escolha operacional da pesquisa, apoiada na maneira pela qual estudos anteriores trataram empiricamente esses requisitos, e não uma tipologia teórica atribuída à literatura.

Com isso, o segundo eixo do estudo não busca avaliar se a graduação oferecida aos egressos da UFPE é “suficiente” ou “insuficiente” para o mercado. O interesse é mais delimitado: identificar quais requisitos estavam associados ao ingresso nos cargos efetivamente ocupados e examinar como esses requisitos se relacionam com a formação em Secretariado Executivo. A resposta dependerá dos dados obtidos junto aos egressos e não pode ser deduzida das pesquisas anteriores sobre vagas, competências ou formação.

A relação entre formação e requisito ocupacional, por sua vez, leva a outra questão. Mesmo quando se conhece a formação do trabalhador e aquilo que foi exigido para ingresso em determinado posto, ainda é necessário examinar o que efetivamente caracteriza sua atuação e em que medida essa atuação pode ser relacionada ao campo profissional do Secretariado Executivo. Esse problema exige distinguir profissão, posição ocupacional, denominação do cargo e conteúdo do trabalho.

### 2.3. Campo profissional do Secretariado Executivo: cargos, atividades e correspondência ocupacional

A relação entre ocupação e profissão não pode ser estabelecida apenas pela coincidência entre o nome do curso concluído e o título formal de um cargo. A discussão de Nogueira e Oliveira (2013) sobre profissionalismo oferece um primeiro fundamento para essa distinção. Ao analisarem o processo de consolidação do Secretariado, as autoras relacionam a constituição da profissão à especialização do conhecimento, à formação e ao credenciamento, à regulamentação do exercício, à existência de entidades profissionais e à delimitação de atribuições. O campo profissional é, nessa perspectiva, resultado de um processo institucional e coletivo mais amplo do que a existência de uma determinada nomenclatura ocupacional.

A formação superior ocupa lugar relevante nesse processo porque se articula à diferenciação entre níveis de atuação e ao domínio de conhecimentos especializados. No entanto, a consolidação formal de uma profissão não elimina a diversidade das situações encontradas nas organizações. É justamente nesse ponto que a abordagem de Müller (2021) amplia a reflexão de Nogueira e Oliveira (2013). O autor propõe examinar o Secretariado a partir de duas dimensões: o “fazer profissional”, relacionado às atribuições e à atuação, e o “fazer do profissional”, associado à formação e à constituição do sujeito que exerce essa atividade. A separação analítica entre essas duas dimensões permite reconhecer que a pergunta sobre “o que faz um secretário executivo” não pode ser respondida exclusivamente pela formação do indivíduo nem somente pela denominação da posição que ele ocupa.

Essa formulação estabelece uma conexão direta com a socialização profissional discutida anteriormente. Se a formação proporciona conhecimentos, habilidades, normas e valores e sua aplicação passa a ocorrer em ambientes concretos de trabalho, como analisam Pontes et al. (2018; 2021), a inserção em determinado cargo representa também um espaço em que os papéis profissionais são exercidos, negociados e configurados. Desse modo, a relação com uma profissão precisa considerar tanto referências formativas e institucionais quanto o conteúdo efetivo das atividades realizadas.

Os próprios estudos empíricos sobre Secretariado têm recorrido a estratégias distintas para examinar essa relação. Kobernovicz, Santos e Crotti (2017), em pesquisa com egressos da Unicentro, não se limitaram a identificar as nomenclaturas das ocupações: investigaram também funções e atividades desenvolvidas para, posteriormente, relacioná-las aos conhecimentos de assessoria. Menezes (2017) adotou movimento semelhante ao observar características do

trabalho de egressos da UFC e analisar as atividades desempenhadas em relação à assessoria. Em ambos os casos, a investigação da atuação foi construída para além do título ocupacional.

Outro grupo de estudos parte, ao contrário, de cargos formalmente identificados como pertencentes à área. Souza, Silva e Ouro Filho (2023), por exemplo, investigaram ocupantes do cargo de secretário executivo na Universidade Federal de Sergipe, examinando sua atuação e as atividades desenvolvidas dentro da instituição. Cielo (2023), em escala nacional, trabalhou com registros formais da RAIS classificados como empregos da área de Secretariado. Nesse último caso, a própria autora distingue a classificação ocupacional do vínculo, a escolaridade do indivíduo que o ocupa e os requisitos que teriam sido estabelecidos para acesso à vaga, uma vez que a base analisada não informa esse último aspecto. Esses trabalhos evidenciam que cargo formal, formação do ocupante e conteúdo da atuação constituem dimensões analiticamente separáveis.

A diversidade de nomenclaturas encontrada nos estudos de recrutamento reforça essa necessidade. Müller, Oliveira e Cegan (2015) verificaram ausência de padronização nas denominações utilizadas pelas organizações e observaram que o título das posições frequentemente vinha acompanhado das atividades do setor em que o profissional atuaria. Em contexto internacional, Vidal e Cielo (2025) também encontraram diferentes nomenclaturas associadas a posições de natureza secretarial. Trata-se de evidência relevante não porque permita afirmar que qualquer denominação possa ser considerada Secretariado Executivo, mas justamente porque demonstra que o nome do cargo, isoladamente, é insuficiente para definir a natureza profissional do trabalho.

A questão central passa, portanto, a ser como examinar a correspondência entre uma ocupação concreta e o campo profissional do Secretariado Executivo sem pressupor essa resposta pela nomenclatura. A cautela apontada por Braga et al. (2022) ao discutirem destino ocupacional é pertinente aqui. Uma posição aparentemente distinta da área de formação não deve ser imediatamente classificada como inadequada sem que se observe o trabalho realizado e as dinâmicas da própria trajetória profissional. Aplicada à presente pesquisa, essa preocupação exige que a correspondência seja verificada a partir de um conjunto de informações, e não de uma equivalência nominal.

Por essa razão, correspondência ocupacional é empregada neste artigo como uma construção analítica da própria pesquisa. Não se trata de conceito apresentado pela literatura consultada como uma categoria acabada. Sua finalidade é orientar a comparação entre a ocupação exercida pelo egresso e as referências que delimitam o campo profissional do Secretariado Executivo. Essa comparação será realizada posteriormente, mediante os dados empíricos, articulando quatro dimensões: a denominação do cargo ou função; as atividades efetivamente desempenhadas; os requisitos de escolaridade, formação e demais qualificações associados ao ingresso; e as referências profissionais relacionadas à formação e à atuação em Secretariado Executivo.

A escolha desse procedimento busca evitar dois reducionismos. O primeiro seria considerar pertencente à profissão toda ocupação cuja nomenclatura contenha a expressão “secretário executivo”, independentemente da formação requerida e do

conteúdo do trabalho. O segundo seria considerar automaticamente externa à profissão qualquer posição que possua denominação diferente, mesmo quando suas atividades e requisitos possam apresentar relação com o campo secretarial. Em ambos os casos, uma classificação estabelecida previamente substituiria aquilo que constitui justamente uma das questões empíricas da pesquisa.

Assim, a relação proposta entre os três eixos deste referencial pode ser compreendida de maneira contínua. A formação superior participa da constituição e do credenciamento profissional; a transição para o trabalho coloca os conhecimentos e referências adquiridos em contato com condições concretas de inserção; essa passagem conduz a diferentes posições ocupacionais, cujo acesso pode envolver requisitos de escolaridade, formação, conhecimentos, competências e experiência; uma vez inserido, o egresso desenvolve um conjunto de atividades concretas; somente a partir da articulação desses elementos será possível examinar sua relação com o campo profissional do Secretariado Executivo. Esse percurso fundamenta a análise sem antecipar quais cargos serão encontrados entre os egressos da UFPE, quais requisitos lhes foram apresentados ou qual será o grau de correspondência entre suas ocupações e a profissão.

## 3. MÉTODO

A pesquisa adotou abordagem mista, com predominância quantitativa, e delineamento descritivo, de corte transversal, realizado por meio de levantamento (*survey*). Essa escolha está relacionada ao objetivo de descrever a inserção ocupacional dos egressos de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), considerando as posições ocupadas, os requisitos de acesso a essas ocupações e sua correspondência com a profissão. Gil (2017) situa os estudos descritivos entre aqueles voltados à caracterização de determinada população ou fenômeno e define o levantamento pela obtenção direta de informações junto às pessoas que integram o universo investigado. O emprego conjunto de dados quantitativos e qualitativos, por sua vez, permite combinar diferentes formas de evidência na compreensão do problema de pesquisa (Gil, 2017; Creswell, 2010).

A população foi constituída pelos egressos do bacharelado em Secretariado Executivo da UFPE vinculados à estrutura curricular de código 1507, vigente a partir do semestre 2017.2. O recorte foi definido por se tratar do perfil curricular mais recente com concluintes no período da pesquisa, uma vez que a nova estrutura do curso, implantada em 2026, ainda não possuía egressos. Foram identificados 169 concluintes pertencentes a esse perfil curricular.

A coleta buscou alcançar os integrantes dessa população, sem seleção probabilística prévia. O questionário foi divulgado aos egressos pelos canais de contato disponíveis, e a participação ocorreu de forma voluntária. Assim, a amostra efetivamente constituída caracteriza-se como não probabilística, por adesão. Não foi realizado cálculo amostral *a priori*, pois o desenho da pesquisa não previa a seleção estatística de uma parcela dos 169 egressos, mas a tentativa de alcançar a população delimitada. Gil (2017) assinala que a estimativa de margem de erro e a projeção dos resultados amostrais para o universo estão associadas à seleção de amostras por procedimentos estatísticos. Como esse não foi o procedimento

empregado, os resultados são tratados de forma descritiva e não são generalizados estatisticamente para o conjunto dos egressos.

Os dados foram coletados por meio de questionário eletrônico elaborado no Google *Forms*. Ao encerramento da coleta, foram registradas 42 submissões, todas com manifestação de concordância em participar da pesquisa. A questão inicial de elegibilidade verificava se o respondente havia concluído o bacharelado em Secretariado Executivo da UFPE. Após esse filtro, 19 respostas foram consideradas válidas, correspondendo a aproximadamente 11,2% da população delimitada. Os outros 23 registros foram excluídos por não atenderem ao critério de pertencimento à população investigada.

O instrumento reuniu 38 questões, além das perguntas iniciais de consentimento e elegibilidade, distribuídas conforme o percurso ocupacional dos participantes. Foram levantadas informações sobre perfil acadêmico, situação profissional, cargos e funções exercidos, atividades desempenhadas, setor e natureza das organizações, vínculos de trabalho, experiência e remuneração. Também foram investigadas as condições de acesso às ocupações, incluindo escolaridade, formação e experiência requeridas, bem como aspectos relacionados à correspondência entre o trabalho exercido e a formação em Secretariado Executivo. Dos 19 egressos participantes, 17 exerciam ou já haviam exercido atividade remunerada após a graduação e responderam aos blocos relativos às ocupações, aos requisitos de ingresso e à correspondência profissional. Os dois participantes que ainda não haviam exercido atividade remunerada foram direcionados a questões específicas sobre busca por oportunidades e perspectivas de atuação.

As questões fechadas foram tratadas por meio de estatística descritiva, com utilização de frequências absolutas e relativas. Nas perguntas que admitiam mais de uma alternativa, os percentuais foram calculados com base no número de respondentes do respectivo item, de modo que sua soma pode ultrapassar 100%. Não foram empregados procedimentos de inferência estatística, considerando a forma não probabilística de constituição da amostra.

As respostas às questões fechadas foram tratadas por meio de estatística descritiva, com utilização de frequências absolutas e relativas. As respostas discursivas foram submetidas à análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise, procedeu-se à leitura integral e à organização das respostas; na exploração, foram identificadas unidades de sentido e agrupados conteúdos recorrentes ou convergentes com os objetivos do estudo; e, na etapa de tratamento e interpretação, as categorias resultantes foram articuladas aos dados quantitativos e ao referencial teórico. Desse processo emergiram três eixos de leitura: mobilização de conhecimentos e atividades relacionadas ao Secretariado Executivo; relação entre denominação do cargo, atividades e reconhecimento profissional; e condições e dificuldades de inserção no campo profissional.

A correspondência ocupacional foi examinada pela articulação entre quatro elementos: denominação do cargo ou função, atividades efetivamente desempenhadas, requisitos de escolaridade e formação para ingresso e relação

percebida entre a ocupação e a formação em Secretariado Executivo. A interpretação considerou ainda os referenciais normativos da profissão, particularmente a Lei nº 7.377/1985, alterada pela Lei nº 9.261/1996, e as Diretrizes Curriculares Nacionais instituídas pela Resolução CNE/CES nº 3/2005. Esse procedimento permitiu analisar a relação entre ocupação e profissão sem reduzi-la à correspondência nominal entre o cargo exercido e o título de Secretário Executivo.

A participação na pesquisa foi voluntária e condicionada à manifestação de consentimento livre e esclarecido, após a apresentação das informações pertinentes ao estudo. Em conformidade com a Lei nº 14.874/2024, foram observados os princípios de respeito à privacidade, confidencialidade dos dados e preservação do sigilo da identidade dos participantes (Brasil, 2024). Para tanto, as informações coletadas foram tratadas de modo a resguardar a identificação individual dos respondentes, sendo os resultados apresentados de forma agregada.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. Perfil dos egressos participantes

A caracterização dos 19 participantes evidencia um grupo majoritariamente feminino e relativamente jovem. As mulheres correspondem a 73,7% (n=14) e os homens a 26,3% (n=5). Quanto à idade, 42,1% (n=8) possuem entre 25 e 29 anos, 26,3% (n=5) entre 18 e 24 anos e 21,1% (n=4) entre 30 e 34 anos. As faixas de 35 a 39 anos e de 40 a 49 anos reúnem, cada uma, 5,3% dos participantes (n=1). Dessa forma, 89,5% dos respondentes possuem até 34 anos.

A predominância feminina aproxima-se de resultados encontrados em outras pesquisas com egressos de Secretariado Executivo. Kobernovicz, Santos e Crotti (2017), por exemplo, identificaram 86,4% de mulheres entre os participantes de seu estudo com egressos da Unicentro, além de maior concentração nas faixas etárias mais jovens. No presente estudo, esses dados caracterizam especificamente o grupo participante e não devem ser projetados estatisticamente para os 169 egressos que compõem a população delimitada. Ainda assim, mostram uma composição semelhante à observada em outras investigações do campo.

A concentração de participantes com menos de 35 anos também se relaciona ao próprio recorte da pesquisa, formado por egressos vinculados ao perfil curricular 1507, vigente a partir de 2017.2. Trata-se, portanto, de um grupo composto predominantemente por concluintes relativamente recentes, condição que deve ser considerada na interpretação das experiências profissionais, das posições alcançadas e dos movimentos de inserção posteriores à graduação.

### 4.2. Situação ocupacional e movimentos de inserção após a graduação

Dos 19 participantes, 12 (63,2%) exerciam atividade remunerada no momento da pesquisa, cinco (26,3%) não estavam trabalhando naquele período, mas já

haviam exercido atividade remunerada após a graduação, e dois (10,5%) ainda não haviam trabalhado desde a conclusão do curso. Assim, 17 participantes possuíam alguma experiência ocupacional posterior à formação e constituem a base das análises subsequentes sobre cargos, requisitos de ingresso e correspondência com o Secretariado Executivo.

Essa distribuição evidencia que a situação de emprego no momento da coleta não esgota a análise da inserção profissional. Moraes e Rocha-de-Oliveira (2021) compreendem a passagem entre formação e trabalho como um processo que envolve preparação, ingresso, experiências profissionais e avaliação das posições alcançadas. Braga et al. (2022), por sua vez, mostram que os estudos com egressos podem deslocar a atenção da simples condição de emprego para o destino ocupacional e para as relações construídas entre formação e posições profissionais.

Essa perspectiva se torna particularmente relevante quando se observa a primeira ocupação posterior à graduação. Entre os 17 participantes com experiência remunerada, dez (58,8%) informaram que sua primeira ocupação depois da conclusão não ocorreu na área de Secretariado Executivo, dois (11,8%) afirmaram ter ingressado inicialmente na área e cinco (29,4%) já trabalhavam antes de concluir o curso. A passagem entre formação e trabalho, portanto, não assumiu uma configuração única entre os participantes: para alguns, o diploma foi incorporado a uma trajetória profissional já iniciada; para outros, a entrada posterior no trabalho ocorreu inicialmente em posições percebidas como externas ao campo secretarial.

Esse resultado reforça a cautela de Braga et al. (2022) diante de classificações imediatas dos destinos profissionais como adequados ou inadequados à formação. Uma primeira ocupação reconhecida pelo próprio egresso como externa à área não define necessariamente sua trajetória posterior, assim como a obtenção do diploma não produz, por si só, ingresso imediato em uma posição correspondente à profissão. A inserção ocupacional precisa ser observada como um percurso no qual formação, oportunidades disponíveis e posições efetivamente acessadas podem assumir diferentes combinações.

Os dois egressos que ainda não haviam exercido atividade remunerada também se encontravam em momentos distintos desse processo. Um declarou estar procurando trabalho, enquanto o outro informou estar se preparando para concursos públicos. Ambos haviam buscado oportunidades tanto no Secretariado Executivo quanto em outras áreas, nenhum havia participado de processo seletivo especificamente relacionado ao Secretariado e os dois ainda não haviam definido se pretendiam atuar futuramente no campo. Embora esses casos não configurem inserção ocupacional efetivada, eles mostram que a transição após a graduação também pode envolver períodos de busca e preparação anteriores ao ingresso no trabalho.

### 4.3. Cargos ocupados e conteúdo do trabalho: entre a nomenclatura e a atuação

A heterogeneidade da inserção torna-se mais evidente quando são examinadas as denominações dos cargos. Entre os 17 egressos com experiência profissional, oito (47,1%) haviam ocupado tanto posições com denominação relacionada ao Secretariado Executivo quanto cargos com outras nomenclaturas.

Outros oito (47,1%) exerceram exclusivamente cargos não denominados como Secretariado, enquanto apenas um participante (5,9%) informou trajetória composta exclusivamente por cargos ou funções formalmente relacionados à profissão.

Entre as ocupações atuais ou mais recentes aparecem Secretária Júnior, Secretário, Assistente Administrativo, Auxiliar Administrativo, Recepcionista, Atendente, Assistente Jurídico, Escrevente, Analista Financeiro, Analista Paralegal, Analista de Projetos Pleno e Gerência Geral de Administração e Finanças, entre outras posições presentes nas trajetórias relatadas. Essa diversidade aproxima-se do estudo anterior de Ferreira, Silva e Santos (2025) com egressos da própria UFPE, no qual predominaram posições de assistência e análise, enquanto cargos diretamente denominados como Secretariado Executivo representaram parcela menor das ocupações identificadas.

Entretanto, a diversidade nominal não corresponde necessariamente à mesma diversidade no conteúdo do trabalho. Entre as atividades realizadas pelos participantes, atendimento e comunicação com públicos internos e externos e rotinas administrativas gerais foram mencionados por 15 egressos (88,2%); gestão de documentos, arquivos, correspondências e expedientes, por 14 (82,4%); elaboração de relatórios, atas, ofícios e outros documentos profissionais, por 12 (70,6%); e assessoria direta a gestores, executivos, dirigentes ou equipes, por 11 (64,7%). Também foram frequentes leitura, interpretação e síntese documental (58,8%), organização de agendas (52,9%), coleta e organização de informações para tomada de decisão (52,9%), atividades financeiras ou contábeis (52,9%) e apoio à gestão de projetos, processos ou equipes (47,1%).

Parte dessas atividades guarda relação com dimensões que integram o campo profissional discutido no referencial, como assessoria, gestão da informação, comunicação e organização documental. A presença dessas atividades em cargos com outras denominações reforça a necessidade de separar analiticamente título ocupacional e conteúdo do trabalho. Kobernovicz, Santos e Crotti (2017) já haviam identificado egressos que exerciam atividades secretariais e de assessoria sem estarem formalmente vinculados ao cargo de Secretário Executivo.

Essa aproximação, contudo, não autoriza classificar automaticamente como Secretariado Executivo qualquer posição administrativa exercida por um bacharel da área. Se a nomenclatura isolada é insuficiente para afastar uma ocupação do campo secretarial, a execução de atividades compartilhadas com outras profissões também não é suficiente para incorporá-la. Essa ressalva é importante porque atendimento, organização de documentos, atividades administrativas ou gestão de informações podem integrar diferentes ocupações. A correspondência precisa, portanto, ser examinada pela articulação entre cargo, atividades realizadas, requisitos de ingresso e relação com a formação, e não pela presença isolada de uma tarefa.

Essa distinção também aparece na avaliação feita pelos próprios participantes: dez dos 17 egressos (58,8%) consideraram que a nomenclatura de sua ocupação representava adequadamente as atividades desenvolvidas, quatro (23,5%) avaliaram que a correspondência era apenas parcial e três (17,6%) afirmaram que o título não representava adequadamente seu trabalho. Desse modo, a existência de cargos com nomenclaturas distintas do Secretariado não constitui, por si só, evidência de enquadramento inadequado.

As respostas abertas, analisadas segundo o procedimento de análise de conteúdo descrito na metodologia, permitem aprofundar essa relação. Um dos núcleos de sentido identificados refere-se justamente à dissociação entre denominação ocupacional e conteúdo do trabalho. Em uma das trajetórias, o participante relatou ter ingressado como estagiário na área secretarial e posteriormente ter sido promovido a Assistente Administrativo, embora continuasse realizando atividades que identificava como secretariais. Nesse relato, a alteração da nomenclatura foi associada a uma experiência de frustração profissional. O caso mostra concretamente uma situação na qual cargo formal, atividades realizadas e percepção de pertencimento não coincidem.

Ao mesmo tempo, essa experiência não pode ser tomada como explicação para todos os cargos com outras nomenclaturas. A própria distribuição das respostas demonstra trajetórias em que os participantes consideram adequado o nome de seus cargos e, ainda assim, mobilizam conhecimentos adquiridos na formação em Secretariado. Müller, Oliveira e Cegan (2015) também encontraram diversidade nas formas pelas quais as organizações denominavam as posições relacionadas ao Secretariado, evidenciando que nomenclatura, formação requerida e atividades devem ser observadas conjuntamente.

### 4.4. Requisitos de ingresso: o lugar da formação em Secretariado Executivo

Os requisitos de acesso às ocupações acrescentam outra dimensão à inserção dos participantes, pois permitem distinguir a formação possuída pelo trabalhador daquela efetivamente requerida para o ingresso. Entre os 17 egressos com experiência profissional, o ensino médio foi a escolaridade mínima exigida em oito ocupações (47,1%). Em cinco casos (29,4%), exigia-se ensino superior completo em determinadas áreas, enquanto três (17,6%) requeriam ensino superior completo, mas admitiam qualquer área de formação. Um participante (5,9%) não soube informar o requisito. Assim, embora todos os participantes desse grupo fossem bacharéis em Secretariado Executivo, em quase metade das ocupações a formação superior não constituiu condição formal de ingresso.

O resultado concretiza uma distinção apresentada por Cielo (2023): a escolaridade do indivíduo que ocupa determinado vínculo não equivale necessariamente à escolaridade estabelecida pelo empregador para seu preenchimento. No presente estudo, portanto, possuir o bacharelado e utilizar conhecimentos provenientes dessa formação não significa que o diploma de nível superior tenha sido indispensável para acessar a ocupação.

Quando se examina especificamente a formação exigida, a heterogeneidade permanece. Em quatro ocupações (23,5%), exigia-se formação em área administrativa, incluindo Secretariado Executivo; em outras quatro (23,5%), não havia exigência formal de formação específica. Em três casos (17,6%), Secretariado Executivo aparecia entre as graduações aceitas; dois participantes (11,8%) exerciam ocupações que não exigiam formação superior; em um caso (5,9%), qualquer graduação era aceita; em outro (5,9%), Secretariado Executivo era considerado desejável ou preferencial; e um participante (5,9%) não soube informar.

A graduação em Secretariado Executivo apareceu como requisito exclusivo em apenas uma das 17 ocupações (5,9%).

Consideradas em conjunto, essas respostas indicam que Secretariado Executivo esteve presente, em diferentes condições, nos requisitos de formação de nove ocupações (52,9%), mas somente em uma como credencial exclusiva. Entre os participantes, portanto, a graduação específica aparece mais frequentemente como uma das possibilidades de acesso do que como fronteira exclusiva para o exercício das posições alcançadas.

Esse achado merece atenção quando relacionado ao processo de profissionalização discutido por Nogueira e Oliveira (2013) e Müller (2021), no qual formação especializada, credenciamento e regulamentação constituem elementos relevantes para a consolidação do Secretariado enquanto profissão. No plano das ocupações efetivamente alcançadas pelos participantes, entretanto, a delimitação pela formação mostra-se menos rígida: posições nas quais o Secretariado é aceito também podem admitir outras graduações ou níveis distintos de escolaridade. Essa configuração não permite concluir que haja, necessariamente, desvalorização da formação, mas evidencia que as fronteiras educacionais de acesso ao trabalho não reproduzem integralmente as fronteiras formais estabelecidas pela formação profissional.

Essa característica também aparece em estudos sobre recrutamento. Müller, Oliveira e Cegan (2015), ao examinarem vagas relacionadas ao Secretariado em Curitiba, encontraram 50% de exigência de formação superior, 26% de formação técnica e 24% de ensino médio; 52% das vagas também solicitavam registro profissional. Santos (2024), em vagas destinadas ao Secretariado no Nordeste, identificou dez anúncios que mencionavam graduação em Secretariado Executivo, sete que aceitavam Administração ou áreas correlatas, cinco que solicitavam ensino superior sem especificação de curso e um que exigia ensino médio.

As pesquisas, contudo, partem de objetos diferentes. Müller, Oliveira e Cegan (2015) e Santos (2024) analisaram vagas previamente identificadas como relacionadas ao Secretariado, enquanto o presente estudo parte das posições efetivamente alcançadas pelos egressos, independentemente da denominação. A comparação é relevante não para equiparar os percentuais, mas para mostrar que a diversidade de requisitos encontrada nas trajetórias dos participantes também aparece nos processos de recrutamento da área.

Além da escolaridade e da formação, outros requisitos estiveram associados ao acesso às ocupações. Conhecimentos de informática ou ferramentas digitais foram mencionados por nove participantes (52,9%); diploma ou declaração de conclusão da graduação e histórico escolar, cada um por oito (47,1%); comprovação de experiência profissional anterior, por cinco (29,4%); e conhecimento de língua estrangeira, por dois (11,8%). Registro profissional e cursos ou certificações específicas apareceram, cada um, em um caso (5,9%), enquanto três participantes (17,6%) informaram que nenhum desses elementos havia sido solicitado. Por se tratar de questão de múltiplas respostas, os percentuais não totalizam 100%.

A presença de conhecimentos digitais como requisito mais frequente aproxima-se do levantamento de Santos (2024), no qual informática ou proficiência

em ferramentas digitais apareceu em 20 anúncios, constituindo o conhecimento mais recorrente entre as vagas analisadas. A língua estrangeira, por sua vez, teve presença reduzida entre as trajetórias investigadas, reforçando que os requisitos concretamente encontrados pelos egressos não necessariamente reproduzem todos os conhecimentos tradicionalmente associados ao perfil profissional.

A experiência prévia também não se mostrou requisito predominante. Dez participantes (58,8%) afirmaram que não houve exigência de experiência anterior; três (17,6%) precisaram comprovar menos de um ano; dois (11,8%), entre um e dois anos; e, para outros dois (11,8%), a experiência era desejável, mas não obrigatória. Nas trajetórias analisadas, portanto, a entrada nas ocupações não esteve majoritariamente condicionada a uma experiência profissional extensa.

A abertura dos requisitos formais, contudo, não significou baixa avaliação da formação pelos participantes. Nove egressos (52,9%) atribuíram nota 5 à contribuição da graduação para obtenção da ocupação, três (17,6%) atribuíram nota 4, três (17,6%) marcaram 3 e dois (11,8%) atribuíram nota 1. Nenhum participante selecionou a nota 2. Assim, 12 dos 17 respondentes (70,6%) situaram a contribuição do curso nos dois níveis mais elevados da escala.

Esse contraste constitui um dos resultados mais relevantes deste eixo: enquanto a graduação em Secretariado Executivo foi requisito exclusivo em apenas 5,9% das ocupações, 70,6% dos participantes atribuíram elevada contribuição à formação para obtenção do trabalho. A relação entre graduação e inserção, portanto, não parece depender apenas do valor do diploma como exigência formal. A formação também pode operar por meio dos conhecimentos e capacidades desenvolvidos ao longo do curso, posteriormente mobilizados em diferentes contextos ocupacionais. Essa interpretação dialoga com Pontes et al. (2018; 2021), para quem a socialização profissional construída na formação envolve conhecimentos, habilidades, normas e valores que são posteriormente confrontados e mobilizados na prática laboral.

### 4.5. Correspondência ocupacional, reconhecimento e pertencimento profissional

A articulação entre cargo, atividades, requisitos de ingresso e formação permite examinar a correspondência das ocupações com o Secretariado Executivo. Quando solicitados a avaliar essa relação, três participantes (17,6%) indicaram correspondência total, cinco (29,4%) correspondência elevada, seis (35,3%) correspondência parcial e três (17,6%) correspondência reduzida. Nenhum participante assinalou ausência completa de correspondência. Dessa forma, 14 dos 17 egressos (82,4%) reconheceram ao menos correspondência parcial entre a ocupação exercida e o campo do Secretariado.

Esse resultado adquire maior significado quando confrontado com os demais indicadores. Embora apenas um participante tenha relatado trajetória constituída exclusivamente por cargos formalmente relacionados ao Secretariado, 14 dos 17 (82,4%) afirmaram utilizar frequentemente ou muito frequentemente conhecimentos ou competências desenvolvidos durante a graduação. Somado a isso, 70,6%

atribuíram elevada contribuição à formação para obtenção da ocupação. A presença da formação no trabalho, portanto, mostra-se mais ampla do que sua presença na nomenclatura dos cargos ou como requisito exclusivo de ingresso.

Essa configuração permite qualificar o resultado anteriormente encontrado por Ferreira, Silva e Santos (2025) na UFPE. Naquele estudo, 54,1% dos participantes foram classificados como atuantes fora da área de formação e 26,2% como inseridos na área, além de predominarem funções de assistência e análise sobre cargos diretamente denominados como Secretariado Executivo. Os resultados atuais não invalidam essa classificação, pois os estudos partem de critérios analíticos distintos. Eles mostram, entretanto, que a oposição entre estar “na área” ou “fora da área” pode ocultar situações intermediárias quando não são observados conjuntamente o conteúdo do trabalho, os requisitos de ingresso e a mobilização da formação.

A correspondência ocupacional mostra-se, nesse sentido, gradual. Uma ocupação pode reunir denominação distinta do Secretariado e atividades próximas ao campo; outra pode compartilhar apenas determinados conhecimentos ou práticas; e uma terceira pode mobilizar competências de caráter mais geral adquiridas na graduação sem que isso seja suficiente para caracterizá-la como ocupação secretarial. Essa gradação é coerente com a cautela de Braga et al. (2022), que advertem para os limites de considerar automaticamente uma posição pouco relacionada nominalmente ao curso como inadequada ou desviante.

A análise das respostas abertas acrescenta uma dimensão que não é inteiramente capturada pelos percentuais. O tratamento do material qualitativo permitiu identificar núcleos de sentido relacionados à mobilização da formação em diferentes ocupações, à dissociação entre denominação e conteúdo do trabalho e ao reconhecimento e pertencimento profissional. Esses elementos aparecem de forma articulada nas experiências relatadas: os conhecimentos da graduação podem permanecer presentes mesmo quando o cargo não se denomina Secretariado, mas essa utilização não implica necessariamente que o egresso se reconheça ou seja reconhecido plenamente como profissional da área.

Essa tensão aparece de maneira mais nítida quando se compara a correspondência funcional com a percepção de inserção. Apenas quatro participantes (23,5%) afirmaram considerar-se plenamente inseridos profissionalmente no Secretariado Executivo; cinco (29,4%) declararam inserção parcial; sete (41,2%) não se consideraram inseridos e um (5,9%) não soube avaliar. Assim, embora 82,4% reconheçam algum grau de correspondência entre sua ocupação e o Secretariado, somente 23,5% se percebem plenamente inseridos na profissão.

Essa diferença mostra que realizar atividades relacionadas ao campo não equivale necessariamente a reconhecer a própria posição como pertencente à profissão. A nomenclatura ocupacional, a formação requerida, o conteúdo das atividades e o modo como a organização reconhece o trabalho podem contribuir de formas distintas para essa percepção.

O reconhecimento organizacional reforça essa complexidade. Treze dos 17 participantes (76,5%) indicaram algum reconhecimento da atuação como

relacionada ao Secretariado — formal, informal ou parcial. Ainda assim, a proporção daqueles que se consideram plenamente inseridos permanece menor. Não se pode estabelecer, a partir desses dados, relação causal entre reconhecimento institucional e pertencimento profissional, mas a diferença sugere que o reconhecimento da profissão envolve mais do que a simples utilização de conhecimentos secretariais no cotidiano de trabalho.

Os relatos qualitativos ajudam a compreender essas diferenças. O participante que passou de estágio na área secretarial para o cargo de Assistente Administrativo, embora continuasse desenvolvendo atividades identificadas como secretariais, associou essa mudança a uma experiência de frustração. Outro participante apontou diferenças de valorização do Secretariado entre experiências no setor público e no mercado privado. Em sentido distinto, um egresso ocupante de função de Gerência Geral de Administração e Finanças destacou a contribuição da graduação para assessoramento à gestão, planejamento, organização de processos e documentos, comunicação institucional, articulação entre setores e apoio à tomada de decisão. Nessas trajetórias, a relação com a formação aparece de maneiras distintas: pela ausência de reconhecimento nominal, pela percepção de valorização do campo ou pela transferência dos conhecimentos secretariais para uma posição de natureza gerencial.

Tais experiências dialogam com Nogueira e Oliveira (2013) e Müller (2021), ao indicarem que a constituição profissional não pode ser reduzida à execução isolada de tarefas. Formação especializada, atribuições, institucionalização e reconhecimento participam da delimitação de uma profissão. Por isso, a presença de conhecimentos secretariais em determinada ocupação não resolve, isoladamente, a questão do pertencimento profissional, assim como uma nomenclatura diferente não permite afastá-la previamente do campo.

Considerados conjuntamente, os resultados não sustentam uma divisão simples entre egressos que estariam “dentro” ou “fora” do Secretariado Executivo. As trajetórias revelam diferentes combinações entre denominação do cargo, conteúdo do trabalho, formação exigida, conhecimentos mobilizados e reconhecimento profissional. Em algumas situações, esses elementos convergem; em outras, apenas parte deles aproxima a ocupação da profissão.

É nesse ponto que se encontra a principal contribuição analítica dos resultados. Entre os participantes, estar empregado não significa necessariamente ocupar um cargo denominado Secretário Executivo, enquanto não possuir essa denominação também não significa ausência de relação entre trabalho e formação. A tensão entre emprego e profissão, portanto, não se resolve pela classificação nominal das posições, mas pela análise conjunta das dimensões que constituem a inserção ocupacional. É essa articulação que permite compreender como a formação em Secretariado Executivo permanece, se transforma ou se distancia nas posições efetivamente alcançadas pelos egressos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou descrever a inserção ocupacional dos egressos do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Pernambuco, considerando os cargos ocupados, os requisitos de escolaridade e formação para ingresso e a correspondência das ocupações com a profissão. A análise evidencia que, entre os participantes, essa inserção não ocorre de maneira uniforme nem se estabelece por uma correspondência direta entre a graduação concluída e a denominação do cargo exercido. As trajetórias observadas são marcadas por diferentes formas de ingresso e permanência no trabalho, com presença de cargos secretariais, administrativos, analíticos e gerenciais e distintos graus de aproximação com o campo profissional.

Em relação às posições ocupacionais, predominou a diversidade de nomenclaturas. Apenas uma parcela reduzida dos participantes apresentou trajetória composta exclusivamente por cargos formalmente relacionados ao Secretariado Executivo, ao mesmo tempo em que atividades de assessoria, organização documental, comunicação, gestão da informação e apoio administrativo estiveram presentes em diferentes ocupações. Os resultados reforçam, portanto, que a nomenclatura do cargo constitui uma informação relevante, mas insuficiente para determinar isoladamente se determinada posição mantém ou não relação com o Secretariado Executivo.

Os requisitos de acesso às ocupações também demonstraram fronteiras formativas pouco rígidas. Em quase metade dos casos analisados, o ensino médio havia sido suficiente como escolaridade mínima, e a graduação em Secretariado Executivo apareceu como requisito exclusivo em apenas uma ocupação. Ainda assim, a formação específica esteve presente, sob diferentes condições, nos critérios de acesso de parte das posições, seja como uma das graduações admitidas, seja inserida entre formações da área administrativa ou considerada desejável. Paralelamente, 70,6% dos participantes avaliaram nos dois níveis mais elevados da escala a contribuição da graduação para obtenção da ocupação. Esse contraste indica que a importância da formação não se restringe ao diploma como credencial formal de ingresso, podendo manifestar-se também pelos conhecimentos e capacidades desenvolvidos durante o curso e mobilizados nas trajetórias profissionais.

A correspondência entre ocupação e profissão mostrou-se igualmente heterogênea. Embora as denominações diretamente relacionadas ao Secretariado tenham sido pouco frequentes, 82,4% dos participantes com experiência profissional reconheceram pelo menos algum grau de correspondência entre a ocupação exercida e o campo secretarial. O mesmo percentual declarou utilizar frequentemente ou muito frequentemente conhecimentos e competências desenvolvidos durante a graduação. Por outro lado, apenas 23,5% se consideraram plenamente inseridos profissionalmente na área. A diferença entre esses indicadores evidencia que desempenhar atividades relacionadas ao Secretariado ou mobilizar conhecimentos da formação não implica, necessariamente, reconhecimento pleno da posição ocupacional como pertencente à profissão.

A partir desses resultados, a pergunta de pesquisa pode ser respondida pela constatação de que a inserção ocupacional dos egressos participantes se caracteriza por diferentes combinações entre cargo, conteúdo do trabalho, requisitos de acesso, formação e reconhecimento profissional. Não se verificou uma relação linear na qual o bacharelado conduz necessariamente a um cargo denominado

Secretário Executivo, mas também não se mostrou adequado considerar automaticamente externas à profissão todas as ocupações com outras nomenclaturas. A correspondência ocupacional apresentou diferentes intensidades e dependeu da articulação entre as dimensões investigadas.

Nesse sentido, a principal contribuição do estudo está em ampliar a compreensão da inserção dos egressos para além da classificação dicotômica entre estar “na área” ou “fora da área”. Os resultados indicam que emprego e profissão podem se relacionar sem necessariamente coincidirem em todas as suas dimensões. A formação pode aparecer como requisito de ingresso, como repertório mobilizado no exercício profissional, como elemento de reconhecimento ou como combinação dessas possibilidades. Ao articular essas dimensões, a pesquisa oferece uma leitura mais detalhada das posições ocupacionais alcançadas pelos egressos e contribui para a discussão sobre as fronteiras do campo profissional do Secretariado Executivo.

Os resultados devem, contudo, ser compreendidos à luz das limitações da pesquisa. A amostra foi constituída de forma não probabilística, por adesão voluntária, e reuniu 19 participantes de uma população de 169 egressos, não permitindo generalização estatística dos achados para o conjunto dos formados pelo curso. Além disso, as informações foram obtidas a partir do autorrelato dos participantes, sem observação direta das atividades profissionais ou análise documental dos cargos e de seus processos de contratação. O caráter transversal do estudo também oferece um retrato das trajetórias em determinado momento, não permitindo acompanhar suas mudanças ao longo do tempo.

Como agenda futura, recomenda-se ampliar a investigação para egressos de outras instituições e regiões do país, de modo a examinar diferentes configurações de inserção ocupacional no Secretariado Executivo. Estudos longitudinais também podem acompanhar a passagem entre graduação, primeira ocupação e desenvolvimento posterior da trajetória profissional. Abordagens qualitativas, especialmente entrevistas com egressos, podem aprofundar questões relacionadas ao reconhecimento, pertencimento e identidade profissional identificadas neste estudo. Outra possibilidade consiste em investigar a perspectiva das próprias organizações e dos processos de recrutamento, buscando compreender os critérios utilizados para definir nomenclaturas, atribuições e formações requeridas em posições que apresentam proximidade com o campo secretarial.

## 6. REFERÊNCIAS

ABICH, Jaqueline; ALMEIDA, Ana Eduarda de; CIELO, Ivanete Daga; SANCHES, Fernanda Cristina. Mapeamento do perfil profissional dos egressos dos cursos de Secretariado Executivo do Brasil. Revista do Secretariado Executivo, Passo Fundo, v. 15, n. 2, p. 246-265, jul./dez. 2019. DOI: 10.5335/ser. v15i2.10692.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRAGA, Daniel Santos; INÁCIO, Márcia Helena; SALOMÉ, Nivalda Chaves dos Santos; BRESCIA, Amanda Tolomelli. Empregabilidade e destino ocupacional de egressos da educação superior: uma revisão da literatura. Revista de Educação

PUC-Campinas, Campinas, v. 27, e225382, 2022. DOI: 10.24220/2318-0870v27e2022a5382.

BRASIL. Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1985. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377.htm. Acesso em: 17 ago. 2026.

BRASIL. Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9261.htm. Acesso em: 17 ago. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES 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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 20, 4 jul. 2005.

BRASIL. Lei nº 14.874, de 28 de maio de 2024. Dispõe sobre a pesquisa com seres humanos e institui o Sistema Nacional de Ética em Pesquisa com Seres Humanos. Brasília, DF: Presidência da República, 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/l14874.htm. Acesso em: 18 ago. 2026.

BUENO, Fabrício Aparecido; CIRINO, Sérgio Dias. Trajetórias de egressos do ensino superior: elementos para uma abordagem psicossocial. Quaestio: revista de estudos em educação, Sorocaba, SP, v. 25, p. 1-28, e023032, 2023. DOI: 10.22483/2177-5796.2023v25id5048.

CIELO, Ivanete Daga. Da formação superior à ocupação das vagas de emprego formal: panorama da área de secretariado no Brasil. Revista Expectativa, Toledo, PR, v. 22, n. 4, p. 1-25, out./dez. 2023. DOI: 10.48075/revex. v22i4.31435.

CIELO, Ivanete Daga; SCHMIDT, Carla Maria; KÜHN, Marta Karina Schmitz. A empregabilidade do profissional de Secretariado Executivo: uma análise empírica na Unioeste – Campus de Toledo. Revista Expectativa, Toledo, PR, v. 9, n. 1, p. 9-24, 2010.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUTRA, Taynara Roieski; MOREIRA, Katia Denise; MARTINS, Cibele Barsalini; VALE, Juliana Cidrack Freire do. Influência das competências sobre as atividades secretariais na Engie Brasil Energia. International Journal of Professional Business Review, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 187-204, 2018. DOI: 10.26668/businessreview/2018.v3i2.94.

FERREIRA, Renan Silva; SILVA, Cinthya Richarda do Carmo da; SANTOS, Taissa Maria dos. Mapeamento dos egressos em Secretariado Executivo da Universidade Federal de Pernambuco: uma análise exploratória da empregabilidade profissional.

Regae: Revista de Gestão e Avaliação Educacional, Santa Maria, v. 14, n. 23, e92212, 2025. DOI: 10.5902/2318133892212.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KOBERNOVICZ, Graciele; SANTOS, Vilmara Caldas; CROTTI, Katiane. Atuação do profissional de Secretariado Executivo no mercado de trabalho: uma análise dos egressos da Unicentro. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 1-20, set./dez. 2017. DOI: 10.7769/gesec. v8i3.586.

MENEZES, Lidiane Santos de. Um panorama dos egressos do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará no mercado de trabalho. 2017. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Secretariado Executivo) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.

MORAES, Jhony Pereira; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. Juventude, formação e trabalho: aproximando as teorias de inserção profissional e school-to-work. Educação & Sociedade, Campinas, v. 42, e223807, 2021. DOI: 10.1590/ES.223807.

MÜLLER, Rodrigo. O que faz um profissional de secretariado executivo? A construção identitária de um perfil profissional. SCRIBES – Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies, Viçosa, MG, v. 2, n. 1, p. 104-127, jan./jun. 2021. DOI: 10.33228/scribes. 2021.v2.12283.

MÜLLER, Rodrigo; OLIVEIRA, Vanderleia Stece de; CEGAN, Edilaine. Perfil do(a) profissional de Secretariado Executivo na gestão contemporânea: evidências a partir dos ingressantes no mercado de trabalho na cidade de Curitiba e das demandas empresariais. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 129-151, set./dez. 2015. DOI: 10.7769/gesec.6i3.453.

NOGUEIRA, Rosana Maria César Del Picchia de Araujo; OLIVEIRA, Joyce de Souza Ferreira de. Profissionalismo e secretariado: história da consolidação da profissão. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 1-24, jul./dez. 2013. DOI: 10.7769/gesec. v4i2.209.

PONTES, Emiliano Sousa; LIMA, Tereza Cristina Batista de; SANTOS, Sandra Maria dos; CABRAL, Augusto Cézar de Aquino. Socialização profissional de secretários executivos. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 258-284, jan./abr. 2021. DOI: 10.7769/gesec. v12i1.1144.

PONTES, Emiliano Sousa; SANTOS, Sandra Maria dos; CABRAL, Augusto Cézar de Aquino; MARTINS, Cibele Barsalini; LIMA, Tereza Cristina Batista de; DURANTE, Daniela Giareta. Socialização profissional: aspectos da formação acadêmica em Secretariado Executivo. Revista Gestão.Org, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 87-100, 2018. DOI: 10.21714/1679-18272018v16n1.p87-100.

SANCHES-CANEVESI, Fernanda Cristina; CIELO, Ivanete Daga; SCHMIDT, Carla Maria; FROHLICH, Samantha. Competências secretariais no mercado de trabalho contemporâneo: um estudo de caso internacional. Connection Scientific Journal, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 1-18, 2024. DOI: 10.51146/csj.v6i1.74.

SANTOS, Antonia Linara Rodrigues dos. A imagem acerca da profissão de Secretariado Executivo no mundo do trabalho da região do Nordeste brasileiro. 2024. 49 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Secretariado Executivo) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2024.

SOUZA, Elisangela Andrade dos Santos; SILVA, Manuela Ramos da; OURO FILHO, Abimael Magno do. A atuação dos ocupantes dos cargos de secretário executivo nas IES: um estudo na Universidade Federal de Sergipe. Revista Expectativa, Toledo, PR, v. 22, n. 2, p. 63-87, abr./jun. 2023.

VIDAL, Mell Silvestre Cabral; CIELO, Ivanete Daga. A profissão de secretariado executivo no contexto internacional: um estudo a partir dos requisitos das vagas ofertadas. Revista Expectativa, Toledo, PR, v. 24, n. 4, p. 28-51, out./dez. 2025.

VIEIRA, André de Holanda Padilha; HONORATO, Gabriela; RODRIGUES, Leonardo. Educação superior e resultados no mercado de trabalho no Brasil: uma revisão da literatura e dos dados disponíveis. Revista Brasileira de Sociologia, [S. l.], v. 10, n. 25, p. 193-218, maio/ago. 2022. DOI: 10.20336/rbs.879.

# *PARTE 2*

# COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS E TRANSFORMAÇÃO DO PERFIL PROFISSIONAL

*Capítulo 4*

# LIDERANÇA COLABORATIVA NO SECRETARIADO EXECUTIVO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

DOI:10.29327/5931322.1-4

José Carlos da Silva Filho
José Ricardo Costa de Mendonça

# LIDERANÇA COLABORATIVA NO SECRETARIADO EXECUTIVO: Uma revisão sistemática da literatura

José Carlos da Silva Filho[1]

José Ricardo Costa de Mendonça[2]

## RESUMO

A liderança colaborativa tem se consolidado como uma abordagem estratégica capaz de responder às transformações do ambiente organizacional contemporâneo, caracterizado pela complexidade, inovação e necessidade de cooperação entre diferentes atores. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar como a liderança colaborativa pode contribuir para o desenvolvimento das competências estratégicas do profissional de Secretariado Executivo. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de revisão sistemática da literatura. Foram consultadas as bases de dados SciELO, Periódicos CAPES, Scopus e Google Scholar, utilizando descritores em português, inglês e espanhol, com recorte temporal entre 2013 e 2025. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 48 estudos para compor a análise. Os resultados evidenciam que a liderança colaborativa fortalece competências relacionadas à comunicação estratégica, mediação de conflitos, negociação, gestão da informação, inteligência emocional e articulação entre equipes, ampliando a atuação do secretário executivo como agente estratégico nas organizações. Também foram identificados desafios associados à permanência de modelos hierárquicos tradicionais, à resistência à descentralização das decisões e ao reconhecimento institucional da profissão. Conclui-se que a liderança colaborativa representa uma importante perspectiva para o fortalecimento do Secretariado Executivo, contribuindo para organizações mais participativas, inovadoras e orientadas pela cooperação, além de ampliar o reconhecimento científico e profissional da área.

***Palavras-chave:*** Liderança colaborativa; Secretariado Executivo; Competências estratégicas; Gestão organizacional; Revisão sistemática da literatura.

## ABSTRACT

Collaborative leadership has emerged as a strategic approach capable of addressing the transformations of the contemporary organizational environment, characterized by complexity, innovation, and the need for cooperation among different stakeholders. In this context, this study aimed to analyze how collaborative leadership contributes to the development of the strategic competencies of Executive Secretariat professionals. Methodologically, this is a qualitative, exploratory, and descriptive study based on a systematic literature review. Searches were conducted in the SciELO, CAPES Periodicals, Scopus, and Google Scholar databases using descriptors in Portuguese, English, and Spanish, covering publications from 2013 to 2025. After applying the inclusion and exclusion criteria, 48 studies were selected for analysis. The findings indicate that collaborative leadership strengthens competencies related to strategic communication, conflict mediation, negotiation, information management, emotional intelligence, and team coordination, expanding the role of executive secretaries as strategic organizational agents. The review also identified challenges related to the persistence of hierarchical organizational structures,

[1] Graduando em Secretariado Executivo – UFPE - CCSA – DCA. E-mail: carlos.silva9@ufpe.br

[2] Professor Titular do Departamento de Ciências Administrativas – UFPE – CCSA. E-mail: jose.mendonca@ufpe.br

resistance to decentralized decision-making, and the institutional recognition of the profession. It is concluded that collaborative leadership represents an important perspective for strengthening the Executive Secretariat field by fostering more participatory, innovative, and cooperative organizations while enhancing the scientific and professional recognition of the profession.

***Keywords:*** Collaborative leadership; Executive Secretariat; Strategic competencies; Organizational management; Systematic literature review.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas, impulsionadas pelo avanço das tecnologias digitais, pela globalização e pela reconfiguração das estruturas organizacionais, têm exigido das organizações novos modos de gestão e liderança. Nesse contexto, observa-se a transição de modelos rígidos e hierarquizados para estruturas mais flexíveis, dinâmicas e orientadas ao conhecimento (Drucker, 1999; Castells, 1999; Senge, 2019). Tais mudanças refletem a necessidade de adaptação a ambientes cada vez mais complexos, interdependentes e incertos, nos quais a inovação, a aprendizagem contínua e a colaboração tornam-se elementos centrais para a sustentabilidade organizacional (Antunes, 2020; Parolin, 2022).

Diante desse cenário, o modelo tradicional de liderança, centrado na autoridade formal, no controle e na verticalização das decisões, mostra-se progressivamente insuficiente para lidar com as demandas contemporâneas (Yukl, 2020; Robbins; Judge, 2020). As organizações passam a demandar formas de liderança mais participativas, capazes de integrar diferentes perspectivas, promover o engajamento coletivo e estimular a corresponsabilidade entre os membros das equipes (Morgan, 2006; Chiavenato, 2022). É nesse contexto que emerge a liderança colaborativa, compreendida como um modelo que valoriza a cooperação, o diálogo e a construção conjunta de soluções (Raelin, 2016; Pearce; Conger, 2003).

A liderança colaborativa representa uma ruptura com o paradigma tradicional ao propor uma lógica horizontal de gestão, na qual o poder é compartilhado e a influência é distribuída entre os membros da equipe (Gronn, 2016; Uhl-Bien, 2006). Nessa perspectiva, liderar deixa de ser uma prerrogativa exclusiva de cargos formais e passa a ser entendido como um processo social e relacional, construído coletivamente por meio da interação, da confiança e da aprendizagem mútua (Yukl,

2013; Huxham; Vangen, 2005). Conforme destaca Raelin (2016), a liderança colaborativa desloca o foco da autoridade individual para a prática coletiva, reconhecendo que diferentes atores podem exercer influência conforme suas competências e contextos de atuação.

No campo do Secretariado Executivo, essas transformações assumem particular relevância. O profissional de Secretariado tem vivenciado uma profunda expansão de suas atribuições, passando de um papel predominantemente operacional para uma atuação estratégica e multidimensional dentro das organizações (Nonato Júnior, 2016; Sabino; Rocha, 2004; Costa; Pereira, 2023). Essa evolução está diretamente relacionada à crescente complexidade dos processos organizacionais, que demandam profissionais capazes de articular informações, mediar relações e apoiar a tomada de decisão em níveis estratégicos.

Nesse sentido, o secretário executivo se destaca como agente mediador e articulador organizacional, responsável por conectar pessoas, processos e informações, contribuindo para a integração entre diferentes setores e níveis hierárquicos (Nonato Júnior, 2016; Soares; Miné, 2019; Oliveira; Fonseca, 2022). Essa posição estratégica o coloca em condição privilegiada para o exercício da liderança colaborativa, uma vez que sua atuação envolve comunicação constante, negociação e facilitação de interações organizacionais.

Além disso, a literatura evidencia que a liderança colaborativa contribui significativamente para o fortalecimento da comunicação organizacional, do engajamento das equipes e da inovação (Morgado, 2022; Wang; Jin, 2023; Fernandes; Costa; Piedade, 2024). Ao promover ambientes mais participativos e baseados na confiança, esse modelo de liderança favorece a construção de relações de trabalho mais horizontais, éticas e produtivas, alinhadas às demandas contemporâneas da gestão organizacional.

Apesar da crescente relevância da liderança colaborativa nas organizações contemporâneas, sua aplicação no campo do Secretariado Executivo permanece pouco explorada pela literatura científica. A maior parte das pesquisas concentra-se nas áreas de Administração, Psicologia Organizacional e Educação, havendo reduzido número de estudos voltados especificamente à atuação secretarial (Souza, 2019; Cruz; Correia, 2024; Azevedo, 2024). Essa lacuna evidencia a necessidade

de ampliar as investigações sobre o tema, justificando a presente pesquisa e reforçando sua relevância científica e profissional para o fortalecimento do Secretariado Executivo como campo estratégico de conhecimento.

Paralelamente, o crescimento das discussões sobre gestão contemporânea tem evidenciado a importância de modelos de liderança mais inclusivos e participativos, capazes de responder aos desafios da diversidade, da inovação e da sustentabilidade organizacional (Chiavenato, 2022; Parolin, 2022). Nesse contexto, o Secretariado Executivo se configura como um campo fértil para a aplicação da liderança colaborativa, uma vez que suas práticas estão intrinsecamente relacionadas à gestão de pessoas, à comunicação organizacional e à articulação de processos.

Dessa forma, compreender a liderança colaborativa no âmbito do Secretariado Executivo torna-se fundamental para o fortalecimento da atuação estratégica desse profissional. A incorporação de práticas colaborativas permite ao secretário ampliar seu papel no processo decisório, atuar como facilitador de relações organizacionais e contribuir para a construção de ambientes mais inovadores e participativos (Lima; Barbosa, 2022; Oliveira, 2020).

A partir dessa problemática, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: **Como a liderança colaborativa pode contribuir para o desenvolvimento das competências estratégicas do profissional de Secretariado Executivo?** Para tanto, tem como objetivo geral: Analisar como a liderança colaborativa pode contribuir para o desenvolvimento das competências estratégicas do profissional de Secretariado Executivo.

Especificamente, pretende-se: 1. Compreender os fundamentos da liderança colaborativa, identificando seus principais princípios e aplicações no contexto organizacional contemporâneo; 2. Identificar as competências estratégicas do profissional de Secretariado Executivo, com ênfase nas dimensões comunicacionais, relacionais e gerenciais; 3. Analisar como a liderança colaborativa contribui para o desenvolvimento dessas competências, considerando a atuação do secretário executivo como mediador e articulador organizacional.

A pesquisa justifica-se pela necessidade de consolidar um referencial teórico que contribua para o avanço científico da área e para o reconhecimento do Secretariado Executivo como campo estratégico de atuação profissional.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica sistemática, conforme os pressupostos de Gil (2019). Essa abordagem permite a análise crítica e integrada das contribuições teóricas existentes, favorecendo a construção de uma compreensão aprofundada do fenômeno estudado. Além disso, a pesquisa qualitativa possibilita captar a complexidade das relações humanas e organizacionais envolvidas na liderança colaborativa, conforme destaca Minayo (2021).

Portanto, este estudo se apresenta como uma contribuição teórica e reflexiva para o campo do Secretariado Executivo, ao propor uma análise integrada entre liderança colaborativa, competências profissionais e práticas organizacionais contemporâneas. Espera-se, com isso, ampliar a compreensão sobre o papel do secretário executivo como agente de liderança, inovação e transformação nas organizações, fortalecendo sua identidade profissional e sua relevância no cenário organizacional atual.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A liderança colaborativa tem se consolidado como uma das abordagens mais relevantes da gestão contemporânea, especialmente em contextos organizacionais marcados pela complexidade, pela inovação contínua e pela necessidade de articulação entre diferentes sujeitos e setores. Diferentemente dos modelos tradicionais de liderança, centrados na autoridade hierárquica e no controle verticalizado, a perspectiva colaborativa compreende a liderança como um processo relacional, compartilhado e construído coletivamente (Raelin, 2016; Yukl, 2020).

As transformações no mundo do trabalho, intensificadas pela globalização, pela digitalização e pela reorganização das estruturas organizacionais, impulsionaram mudanças significativas nas formas de gestão. Nesse cenário, as organizações passaram a demandar profissionais capazes de atuar de forma integrada, comunicativa e estratégica, valorizando a cooperação e o diálogo como

elementos fundamentais para o alcance dos objetivos institucionais (Senge, 2019; Chiavenato, 2022).

No campo do Secretariado Executivo, tais mudanças ampliaram as responsabilidades do profissional, que deixou de desempenhar apenas funções operacionais e administrativas para assumir atribuições ligadas à gestão da informação, à mediação de conflitos, à coordenação de processos e ao apoio estratégico à tomada de decisão (Nonato Júnior, 2016; Costa; Pereira, 2023).

A literatura recente evidencia que o secretário executivo ocupa posição privilegiada para o exercício da liderança colaborativa, uma vez que atua diretamente na articulação entre equipes, lideranças e setores organizacionais. Sua atuação exige competências comunicacionais, relacionais e gerenciais compatíveis com práticas colaborativas, especialmente em ambientes organizacionais que valorizam a participação, a confiança e a inteligência coletiva (Soares; Miné, 2019; Oliveira; Fonseca, 2022).

Além disso, estudos contemporâneos indicam que a liderança colaborativa favorece a inovação organizacional, fortalece o engajamento das equipes e contribui para a construção de ambientes mais éticos e participativos (Morgado, 2022; Wang; Jin, 2023; Fernandes; Costa; Piedade, 2024). Nesse sentido, compreender os fundamentos dessa abordagem e sua relação com o Secretariado Executivo torna-se essencial para consolidar o papel estratégico desse profissional nas organizações contemporâneas.

## 2.1 Fundamentos teóricos da liderança colaborativa

A liderança colaborativa emerge como resposta às transformações organizacionais contemporâneas, caracterizadas pela complexidade dos processos, pela interdependência entre equipes e pela necessidade de inovação constante. Diferentemente dos modelos tradicionais de liderança, baseados na centralização do poder e no controle hierárquico, a perspectiva colaborativa valoriza a construção coletiva das decisões, o compartilhamento de responsabilidades e a participação ativa dos sujeitos nos processos organizacionais (Yukl, 2020).

Segundo Raelin (2016), a liderança colaborativa deve ser compreendida como uma prática social construída nas interações cotidianas entre os indivíduos, e

não como atributo exclusivo de um cargo formal. Nessa perspectiva, liderar significa promover relações de cooperação, estimular o diálogo e criar condições para que diferentes atores contribuam coletivamente para a resolução de problemas organizacionais.

Essa compreensão aproxima-se das contribuições de Pearce e Conger (2003), que desenvolveram o conceito de liderança compartilhada ao defender que a influência e a tomada de decisão podem ser distribuídas entre os membros de uma equipe conforme as demandas e competências existentes em cada contexto. Embora a liderança compartilhada e a colaborativa possuam aproximações conceituais, autores contemporâneos destacam que a liderança colaborativa amplia essa perspectiva ao incorporar dimensões éticas, relacionais e comunicacionais ligadas à confiança, à empatia e à corresponsabilidade (Morgado, 2022).

Essas características apresentam forte convergência com as competências atribuídas ao profissional de Secretariado Executivo pela literatura da área, especialmente aquelas relacionadas à comunicação estratégica, mediação de conflitos, negociação, articulação entre diferentes atores organizacionais e gestão das relações interpessoais (Nonato Júnior, 2016; Soares; Miné, 2019; Costa; Pereira, 2023). Assim, observa-se compatibilidade entre os pressupostos da liderança colaborativa e o perfil profissional contemporâneo do secretário executivo.

Autores como Uhl-Bien (2006) e Gronn (2016) também contribuem para essa discussão ao compreenderem a liderança como fenômeno relacional e dinâmico, resultante das interações entre indivíduos em sistemas organizacionais complexos. Para esses autores, a liderança deixa de ser entendida como ação individual e passa a ser analisada como processo coletivo de construção de sentido e articulação entre sujeitos.

No contexto das organizações contemporâneas, a liderança colaborativa relaciona-se diretamente à gestão participativa, uma vez que ambas defendem o envolvimento dos colaboradores nos processos decisórios e na construção de soluções organizacionais. Chiavenato (2022) argumenta que os modelos participativos fortalecem o comprometimento das equipes e favorecem ambientes organizacionais mais inovadores e democráticos.

Além da dimensão participativa, a literatura recente associa a liderança colaborativa à comunicação horizontal e à inteligência emocional. Wang e Jin (2023), em estudo realizado no setor de tecnologia da informação, identificaram que equipes que desenvolvem práticas colaborativas apresentam níveis mais elevados de confiança, engajamento e desempenho organizacional. Os autores ressaltam que o compartilhamento do poder decisório fortalece a autonomia funcional e amplia o comprometimento coletivo.

Da mesma forma, Fernandes, Costa e Piedade (2024) destacam que a colaboração profissional atua como elemento mediador entre liderança e satisfação no trabalho, reforçando a importância das relações interpessoais e do apoio mútuo nas organizações. Nessa perspectiva, a liderança colaborativa ultrapassa o âmbito técnico da gestão e passa a envolver dimensões humanas, emocionais e éticas.

No cenário brasileiro, autores como Cruz e Correia (2024) e Azevedo (2024) ressaltam que a liderança colaborativa deve ser compreendida não apenas como ferramenta gerencial, mas também como prática cultural e relacional baseada na escuta ativa, na empatia e na valorização das diferenças. Essas pesquisas evidenciam que a colaboração depende da construção de ambientes organizacionais pautados pela confiança e pelo reconhecimento da participação coletiva.

Outro aspecto importante refere-se à relação entre liderança colaborativa e inovação organizacional. Morgado (2022) argumenta que as práticas colaborativas se tornaram centrais para as organizações contemporâneas, especialmente em ambientes digitais e híbridos, nos quais a comunicação integrada e a aprendizagem coletiva assumem papel estratégico.

Nesse contexto, o Quadro 1 apresenta uma síntese das principais abordagens relacionadas à liderança colaborativa e suas contribuições para o Secretariado Executivo, embora apresentem aproximações conceituais, as abordagens apresentadas possuem diferenças epistemológicas e metodológicas específicas.

**Quadro 1 – Síntese conceitual da liderança colaborativa e modelos correlatos**

| Abordagem | Autores principais | Conceito central | Contribuição para o Secretariado Executivo |
|---|---|---|---|
| Liderança colaborativa | Raelin (2016); Morgado (2022); Cruz e Correia (2024) | Liderança como prática relacional, coletiva e baseada na corresponsabilidade | Reforça o papel do secretário como articulador organizacional e mediador de relações |
| Liderança compartilhada | Pearce e Conger (2003); Wang e Jin (2023) | Distribuição da influência e do poder decisório entre membros da equipe | Favorece equipes autogeridas e atuação estratégica do Secretariado |
| Liderança participativa | Chiavenato (2022); Yukl (2020); Senge (2019) | Participação coletiva nos processos decisórios | Amplia o papel consultivo e integrador do secretário executivo |
| Liderança relacional | Uhl-Bien (2006); Gronn (2016) | Liderança construída por meio das interações sociais | Destaca a importância da comunicação e da cooperação no ambiente organizacional |

***Fonte:*** *Elaborado pelo autor (2025), com base na revisão bibliográfica.*

A partir dessas contribuições, observa-se que a liderança colaborativa representa uma ruptura com modelos tradicionais centrados exclusivamente na autoridade formal. Sua consolidação está associada ao fortalecimento de práticas organizacionais mais horizontais, participativas e orientadas pela construção coletiva do conhecimento.

## 2.2 O secretário executivo como líder colaborativo

As mudanças nas estruturas organizacionais e nas formas de gestão contribuíram para a redefinição do papel do profissional de Secretariado Executivo nas organizações contemporâneas. Historicamente associado a funções técnicas e administrativas, o secretário executivo passou a desempenhar atribuições estratégicas relacionadas à gestão da informação, à mediação de processos e à articulação entre equipes e lideranças (Nonato Júnior, 2016).

Segundo Soares e Miné (2019), o secretário executivo atua como elo integrador entre diferentes setores organizacionais, sendo responsável pela coordenação de fluxos comunicacionais e pelo suporte aos processos decisórios. Essa posição estratégica exige competências relacionadas à comunicação

interpessoal, à negociação, à gestão de conflitos e à capacidade de articulação coletiva.

Nesse contexto, a liderança colaborativa apresenta-se como abordagem compatível com as exigências contemporâneas da profissão, pois valoriza competências relacionais e práticas de cooperação. Oliveira e Fonseca (2022) destacam que o profissional de Secretariado Executivo atua frequentemente como facilitador das relações organizacionais, contribuindo para a integração entre gestores, equipes e processos administrativos.

Além disso, autores como Souza e Batista (2022) argumentam que o secretário executivo exerce papel estratégico na disseminação de práticas colaborativas e na promoção de ambientes organizacionais mais participativos. Segundo os autores, a atuação desse profissional favorece o compartilhamento de informações, a construção de consensos e a integração das equipes.

A literatura também aponta que o exercício da liderança colaborativa no Secretariado está diretamente relacionado ao desenvolvimento de competências socioemocionais. Fleury e Fleury (2001) definem competência profissional como a mobilização integrada de conhecimentos, habilidades e atitudes voltadas para a obtenção de resultados eficazes. No caso do Secretariado Executivo, tais competências envolvem empatia, escuta ativa, ética, inteligência emocional e capacidade de mediação.

Wassenaar, Pearce e Lorinkova (2025) destacam que as práticas colaborativas contemporâneas dependem da construção de redes de aprendizagem e comunicação sustentadas por tecnologias digitais e processos de coparticipação.

Da mesma forma, Wei (2024) ressalta que a eficácia da liderança colaborativa depende de fatores socioculturais relacionados à reciprocidade, à confiança e à valorização das relações coletivas. Essa perspectiva amplia a compreensão da liderança colaborativa como fenômeno cultural e relacional, especialmente relevante para profissões que atuam diretamente na mediação entre pessoas e organizações.

No contexto brasileiro, Cruz e Correia (2024) afirmam que o fortalecimento da identidade científica e profissional do Secretariado depende do reconhecimento de

suas competências estratégicas e de liderança. Para as autoras, o secretário executivo contemporâneo deve ser compreendido como profissional capaz de atuar de forma integrada nos processos organizacionais, exercendo influência por meio da comunicação, da negociação e da cooperação.

Essa visão também é reforçada por Azevedo (2024), ao defender que a liderança no Secretariado Executivo está fundamentada em práticas éticas, comunicacionais e colaborativas. Segundo a autora, o profissional de Secretariado exerce liderança mesmo sem ocupar cargos formais de chefia, pois sua atuação envolve articulação constante entre pessoas, informações e processos organizacionais.

Além da dimensão relacional, a liderança colaborativa no Secretariado também contribui para a inovação organizacional. Estudos recentes demonstram que ambientes colaborativos favorecem o compartilhamento de conhecimentos, o desenvolvimento da criatividade e a construção coletiva de soluções (Carvalho; Moura, 2023; Morgado, 2022).

Nesse sentido, o secretário executivo assume papel relevante na construção de ambientes organizacionais mais democráticos, integrados e participativos. Sua atuação como líder colaborativo contribui para fortalecer a comunicação organizacional, estimular o engajamento das equipes e promover práticas de gestão mais humanizadas.

## 2.3 Desafios e perspectivas da liderança colaborativa no Secretariado Executivo

Apesar das contribuições da liderança colaborativa para a gestão contemporânea, sua consolidação nas organizações ainda enfrenta desafios estruturais, culturais e profissionais. Um dos principais obstáculos refere-se à permanência de modelos hierárquicos tradicionais, nos quais o poder decisório permanece centralizado e as práticas participativas são limitadas (Paschoiotto; Cunha; Silva, 2022).

Fernandes, Costa e Piedade (2024) observam que a ausência de políticas organizacionais voltadas à participação e à corresponsabilidade dificulta o desenvolvimento de ambientes colaborativos. Segundo os autores, a colaboração

depende não apenas de atitudes individuais, mas também da existência de culturas organizacionais que valorizem o diálogo, a confiança e o trabalho coletivo.

No campo do Secretariado Executivo, esses desafios tornam-se ainda mais evidentes em razão da histórica subvalorização da profissão. Souza (2019) destaca que o reconhecimento do secretário executivo como profissional estratégico ainda está em processo de consolidação, sendo necessário superar visões limitadas que associam a profissão exclusivamente a atividades operacionais.

Embora a literatura reconheça que o profissional de Secretariado Executivo possui competências comunicacionais, relacionais e socioemocionais compatíveis com a liderança colaborativa, um dos principais desafios reside na criação de ambientes organizacionais capazes de reconhecer e valorizar essas competências. Em estruturas marcadas por modelos hierárquicos rígidos, muitas vezes o potencial estratégico do secretário executivo é subutilizado, restringindo sua participação nos processos decisórios e nas práticas colaborativas.

Além disso, a transformação digital e o crescimento do trabalho híbrido impõem novas exigências às práticas colaborativas. Lévy (2015) afirma que as tecnologias digitais redefinem as formas de interação humana e criam possibilidades de inteligência coletiva. A transformação digital e a expansão do trabalho híbrido redefinem a forma como essas competências são exercidas. Embora a gestão da informação, a comunicação organizacional e a coordenação de processos já integrem o conjunto de competências do profissional de Secretariado Executivo, os novos contextos organizacionais exigem sua atualização permanente, sobretudo no uso de tecnologias digitais, plataformas colaborativas e ferramentas de comunicação síncrona e assíncrona.

Por outro lado, a crescente valorização da inovação, da diversidade e da gestão participativa favorece a ampliação do papel estratégico do profissional de Secretariado nas organizações contemporâneas (Parolin, 2022). Nesse contexto, entende-se por papel estratégico do secretário executivo sua atuação como profissional responsável por apoiar a tomada de decisão, gerir informações, integrar processos organizacionais, articular diferentes setores, facilitar a comunicação institucional e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Trata-se de

uma atuação que ultrapassa funções operacionais, assumindo caráter gerencial, consultivo e relacional (Nonato Júnior, 2016; Costa; Pereira, 2023).

Carvalho e Moura (2023) ressaltam que organizações que incentivam práticas colaborativas apresentam níveis mais elevados de engajamento, aprendizagem coletiva e adaptação às mudanças. Isso demonstra que a liderança colaborativa não apenas fortalece as relações interpessoais, mas também contribui diretamente para o desenvolvimento organizacional sustentável.

No âmbito acadêmico e profissional, autores como Cruz e Correia (2024) defendem a necessidade de fortalecer a formação do secretário executivo em áreas relacionadas à liderança, à gestão participativa e às competências socioemocionais. Segundo as autoras, a consolidação do Secretariado como campo estratégico depende da valorização de competências ligadas à comunicação, à mediação e à liderança colaborativa.

Da mesma forma, Oliveira e Santos (2023) afirmam que o futuro do Secretariado Executivo está relacionado à capacidade dos profissionais de atuarem de maneira integrada e estratégica em ambientes organizacionais complexos. Para os autores, o desenvolvimento de competências colaborativas amplia a autonomia profissional e fortalece o protagonismo do secretário executivo nos processos decisórios.

Assim, embora existam desafios relacionados à cultura organizacional, ao reconhecimento profissional e à adaptação às novas dinâmicas de trabalho, a liderança colaborativa apresenta-se como importante perspectiva para o fortalecimento do Secretariado Executivo. Sua adoção contribui para a construção de organizações mais democráticas, inovadoras e orientadas pela cooperação e pelo desenvolvimento humano.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

### 3.1 Revisão Sistemática da Literatura

A presente pesquisa caracteriza-se como uma revisão sistemática da literatura, desenvolvida com o objetivo de analisar a atuação estratégica do profissional de Secretariado Executivo, com enfoque nas contribuições da liderança

colaborativa para o desenvolvimento das competências profissionais contemporâneas.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, uma vez que busca compreender fenômenos organizacionais a partir da interpretação de aspectos sociais, relacionais e institucionais. Segundo Minayo (2022), a pesquisa qualitativa possibilita a compreensão aprofundada de processos sociais, valores, práticas e relações humanas presentes nos ambientes organizacionais. Em relação aos objetivos, o estudo possui caráter descritivo e exploratório. Para Gil (2022), pesquisas descritivas têm a finalidade de identificar e analisar características de determinado fenômeno, enquanto as exploratórias permitem ampliar discussões teóricas ainda pouco consolidadas em determinado campo científico.

O percurso metodológico foi estruturado a partir das etapas propostas por Galvão e Ricarte (2020), compreendendo a definição do problema de pesquisa, a elaboração da estratégia de busca, a seleção dos estudos, a análise do material coletado e a sistematização dos resultados obtidos.

A coleta de dados foi realizada entre maio e setembro de 2025 nos buscadores *SciELO*, CAPES Periódicos, *Scopus* e *Google Scholar*, abrangendo literatura nacional e internacional, selecionadas em razão da relevância acadêmica e da abrangência de produções científicas nas áreas de liderança, comportamento organizacional, gestão pública e Secretariado Executivo. Para a realização das buscas, foram utilizados os descritores “liderança colaborativa”, “Secretariado Executivo”, “comportamento organizacional”, “competências estratégicas”, “*collaborative leadership*”, “*executive secretariat*” e “*organizational behavior*”, combinados por meio dos operadores booleanos *AND* e *OR*.

**Quadro 2 - Palavras-chave e combinações utilizadas nas buscas**

| Idioma | Palavras-chave principais | Combinações booleanas utilizadas |
|---|---|---|
| Português | liderança colaborativa; liderança compartilhada; Secretariado Executivo; gestão participativa; inovação organizacional | (“liderança colaborativa” OR “liderança compartilhada”) AND (“Secretariado Executivo” OR “profissional de secretariado” OR “gestão participativa”) |
| Inglês | collaborative leadership; shared leadership; executive secretary; participative management | (“collaborative leadership” OR “shared leadership”) AND (“executive secretary” OR “administrative professional”) |
| Espanhol | liderazgo colaborativo; liderazgo compartido; secretariado ejecutivo; gestión participativa | (“liderazgo colaborativo” OR “liderazgo compartido”) AND (“secretariado ejecutivo” OR “gestión participativa”) |

***Fonte:*** *elaborado pelo autor (2025).*

Os critérios de inclusão abrangeram artigos científicos, dissertações, teses, livros e capítulos de livros publicados entre 2013 e 2025, em português, inglês e espanhol, que apresentassem discussões relacionadas à liderança colaborativa, ao comportamento organizacional, à gestão de pessoas e à atuação estratégica do Secretariado Executivo. A delimitação temporal foi estabelecida com o objetivo de priorizar produções recentes e alinhadas às discussões contemporâneas sobre gestão organizacional e competências profissionais. Conforme observam Snyder (2019) e Casarin (2021), a definição criteriosa de parâmetros de inclusão contribui para a consistência teórica e metodológica das revisões sistemáticas.

Por outro lado, foram excluídos trabalhos e estudos sem relação direta com o objeto investigado, publicações sem fundamentação científica validada e materiais indisponíveis integralmente para leitura. Também foram desconsideradas produções com abordagem estritamente técnica ou administrativa que não apresentassem contribuições teóricas relevantes para a discussão proposta. Segundo Bento (2012), a definição de critérios de exclusão é fundamental para assegurar maior confiabilidade, objetividade e rigor científico ao processo de seleção do *corpus* de análise.

Foram identificados 214 registros nas bases de dados e 12 estudos adicionais em fontes complementares (referências e repositórios institucionais), totalizando 226 publicações.

Após a exclusão de 64 duplicatas, 162 registros seguiram para a etapa de

triagem por título e resumo, resultando na exclusão de 84 trabalhos não relacionados ao tema.

Os 78 textos restantes foram avaliados integralmente, sendo 30 eliminados por não atenderem aos critérios de inclusão.

**Quadro 3 – Fluxograma PRISMA da seleção dos estudos incluídos na revisão**

| Etapa | Descrição do processo | Quantidade de registros |
|---|---|---|
| **Identificação** | Registros encontrados nas bases SciELO, CAPES, Scopus e Google Scholar | 214 |
| | Registros adicionais identificados por outras fontes (referências, repositórios, anais) | 12 |
| **Total identificado** | | 226 |
| **Triagem** | Registros após remoção de duplicatas | 162 |
| | Registros excluídos após leitura de título e resumo (não relacionados ao tema) | 84 |
| **Elegibilidade** | Artigos lidos na íntegra para avaliação detalhada | 78 |
| | Artigos excluídos por não atender aos critérios de inclusão | 30 |
| **Incluídos na revisão final** | Estudos selecionados para análise qualitativa e discussão | 48 |

***Fonte:*** *Elaborado pelo autor (2025), com base no modelo PRISMA 2020.*

Assim, 48 estudos foram selecionados para compor a amostra final desta revisão. O processo completo de identificação e seleção é apresentado no Quadro 4, elaborado conforme as diretrizes PRISMA 2020 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*).

**Quadro 4 – Caracterização geral dos 48 estudos incluídos na revisão**

| Variável analisada | Categoria / Indicadores | Frequência (n) | Percentual (%) |
|---|---|---|---|
| **Período de publicação** | 2013–2016 | 7 | 14,6 |
| | 2017–2020 | 10 | 20,8 |
| | 2021–2025 | 31 | 64,6 |
| **País de origem** | Brasil | 26 | 54,2 |
| | Europa (Portugal, Espanha, Reino Unido) | 13 | 27,1 |
| | Estados Unidos | 7 | 14,6 |
| | Ásia (China, Coreia do Sul) | 2 | 4,1 |
| **Abordagem metodológica** | Qualitativa | 19 | 39,6 |
| | Quantitativa | 13 | 27,1 |
| | Revisão teórica/integrativa | 16 | 33,3 |
| **Temas predominantes** | Liderança colaborativa em equipes | 15 | 31,3 |
| | Gestão do conhecimento e inovação | 11 | 22,9 |
| | Cultura organizacional e ética | 9 | 18,8 |
| | Secretariado Executivo e liderança | 13 | 27,0 |

***Fonte:*** *elaborado pelo autor (2025), com base nos estudos selecionados.*

Após a etapa de seleção, os materiais foram submetidos à leitura exploratória e, posteriormente, à leitura analítica, buscando identificar conceitos, categorias e contribuições teóricas relacionadas ao tema investigado. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo temática, proposta por Bardin (2022), que permite interpretar informações qualitativas a partir da identificação de núcleos de sentido presentes nos textos analisados.

Por fim, os resultados foram organizados de forma descritiva e interpretativa, estabelecendo relações entre os referenciais teóricos selecionados e as discussões contemporâneas acerca da liderança colaborativa, do comportamento organizacional e da atuação estratégica do profissional de Secretariado Executivo em instituições públicas.

# 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

## 4.1 Resultados da revisão sistemática

A revisão sistemática realizada permitiu identificar tendências teóricas, metodológicas e temáticas relacionadas à liderança colaborativa no contexto organizacional e, especificamente, no campo do Secretariado Executivo. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão previamente definidos, foram selecionados 48 estudos publicados entre 2013 e 2025, provenientes de diferentes países e áreas do conhecimento, abrangendo produções teóricas, empíricas e revisões integrativas.

Os resultados demonstraram crescimento expressivo da produção científica sobre liderança colaborativa nos últimos anos, sobretudo após 2021, período que concentrou 64,6% das publicações analisadas. Esse crescimento evidencia o fortalecimento das discussões sobre colaboração, gestão participativa e liderança horizontal em resposta às transformações organizacionais intensificadas pela digitalização do trabalho, pela complexidade institucional e pelos novos modelos de gestão contemporânea.

Os 48 artigos analisados convergem para uma compreensão da liderança colaborativa como prática relacional, coletiva e estratégica, fundamentada na confiança, na comunicação horizontal e na corresponsabilidade organizacional. Além disso, os resultados revelaram crescente aproximação entre os princípios da liderança colaborativa e as competências contemporâneas exigidas do profissional de Secretariado Executivo.

Outro aspecto identificado nos resultados refere-se ao fortalecimento das discussões sobre inteligência emocional, ética, empatia e gestão humanizada como dimensões centrais da liderança contemporânea. Parte significativa das pesquisas mais recentes associa a liderança colaborativa à construção de ambientes organizacionais mais inclusivos, participativos e sustentáveis.

Para sintetizar as relações identificadas entre as dimensões da liderança colaborativa, as competências requeridas do profissional de Secretariado Executivo e os principais desafios do ambiente organizacional contemporâneo, apresenta-se o Quadro 5, que integra os achados discutidos.

**Quadro 5 - Síntese integradora entre liderança colaborativa, competências do Secretariado Executivo e desafios organizacionais**

| Dimensões da Liderança Colaborativa | Competências do Secretariado Executivo Relacionadas | Desafios Organizacionais Associados |
|---|---|---|
| **Compartilhamento de poder e tomada de decisão coletiva** | Mediação, negociação, coordenação intersetorial; postura consultiva | Resistência de gestores hierárquicos; culturas organizacionais verticalizadas |
| **Comunicação aberta, empática e horizontal** | Comunicação estratégica; escuta ativa; inteligência emocional | Ruídos comunicacionais; baixa confiança; ambientes com sobrecarga informacional |
| **Construção de confiança e corresponsabilidade** | Ética, transparência, credibilidade profissional; gestão relacional | Falta de reconhecimento do Secretariado como agente estratégico; silos organizacionais |
| **Gestão colaborativa de conflitos** | Capacidade de articulação, diplomacia, análise situacional | Climas organizacionais tensos; disputas internas por poder; ausência de protocolos colaborativos |
| **Coaprendizagem, inovação e adaptação** | Gestão da informação; pensamento crítico; criatividade; habilidade digital | Transformação digital acelerada; pouca integração tecnológica; resistência à inovação |
| **Cultura de pertencimento e engajamento coletivo** | Facilitação de equipes; governança colaborativa; liderança sem cargo | Baixo engajamento; rotatividade; falta de políticas de valorização e participação |
| **Ética, cuidado e sensibilidade humana** | Empatia, respeito à diversidade, conduta profissional humanizada | Ambientes hostis; desigualdades internas; ausência de políticas de inclusão |

***Fonte:*** *Elaborado pelo autor (2025), com base na revisão bibliográfica.*

Os resultados também evidenciaram que a liderança colaborativa tem sido frequentemente relacionada aos processos de inovação organizacional e aprendizagem coletiva. Estudos empíricos identificaram que equipes organizacionais baseadas em práticas colaborativas apresentam maiores níveis de engajamento, criatividade, compartilhamento de conhecimento e adaptação às mudanças institucionais.

Por outro lado, os estudos analisados também apontaram desafios relevantes para a implementação da liderança colaborativa nas organizações. Entre os principais obstáculos identificados estão a permanência de modelos hierárquicos tradicionais, a resistência à descentralização das decisões, a fragilidade das culturas organizacionais colaborativas e a dificuldade de reconhecimento institucional de lideranças não formalizadas, especialmente no campo do Secretariado Executivo.

Assim, os resultados da revisão sistemática demonstram que a liderança colaborativa constitui um campo teórico em expansão e progressiva consolidação científica, com aplicações crescentes no contexto organizacional contemporâneo e potencial significativo para o fortalecimento estratégico do Secretariado Executivo.

Após a seleção e análise dos estudos que compuseram o corpus desta revisão sistemática, procedeu-se à sistematização das principais contribuições identificadas na literatura. Essa etapa possibilitou comparar os objetivos, enfoques teóricos, métodos empregados e principais resultados das pesquisas selecionadas, permitindo identificar padrões, convergências e lacunas no conhecimento produzido acerca da liderança colaborativa no contexto do Secretariado Executivo. A organização dessas informações favorece uma compreensão integrada do estado da arte sobre o tema e subsidia a discussão desenvolvida nesta pesquisa. Nesse sentido, o Quadro 6 apresenta uma síntese dos estudos incluídos na revisão, destacando seus principais aspectos e contribuições para o desenvolvimento das competências estratégicas do profissional de Secretariado Executivo.

## Quadro 6 - 48 Trabalhos analisados entre 2013 - 2025

| Nº | Autor(es) | Ano | Tipo de publicação | Método | País | Principais resultados / Contribuições | Relevância para o Secretariado Executivo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Raelin, J. | 2013 | Artigo | Revisão conceitual | EUA | Define a liderança colaborativa como processo social e distribuído; reforça a importância da aprendizagem coletiva. | Base conceitual do estudo; fundamenta a noção de liderança compartilhada. |
| 2 | Senge, P. | 2014 | Livro | Estudo teórico | EUA | Introduz o conceito de organizações que aprendem e defendem a colaboração como competência estratégica. | Fundamenta o papel do Secretário como articulador do aprendizado coletivo. Secretário gestor de informações e gestor de conhecimento, principalmente, na captação e armazamento |
| 3 | Yukl, G. | 2015 | Livro | Revisão teórica | EUA | Amplia a discussão de estilos de liderança e propõe integração entre liderança ética e colaborativa. | Oferece parâmetros para o desenvolvimento de liderança participativa. |
| 4 | Gronn, P. | 2016 | Artigo | Estudo teórico-analítico | Reino Unido | Explora o conceito de liderança distribuída em ambientes complexos. | Relaciona-se à descentralização de poder em equipes secretarias executivas. |
| 5 | Silva, L. & Carvalho, R. | 2016 | Artigo | Estudo de caso | Brasil | Analisa práticas colaborativas em setores administrativos públicos. | Mostra aplicação prática em contextos próximos ao Secretariado. |
| 6 | Raelin, J. & Cataldo, C. | 2017 | Artigo | Survey | EUA | Evidencia o impacto da liderança colaborativa na inovação organizacional. | Apoia a ideia de que a atuação colaborativa eleva resultados institucionais. |
| 7 | Pereira, A. & Souza, M. | 2017 | Dissertação | Pesquisa qualitativa | Brasil | Identifica barreiras culturais à liderança compartilhada. | Aponta desafios similares enfrentados por profissionais de secretariado. |
| 8 | Hoch, J. et al. | 2018 | Artigo | Survey quantitativo | Alemanha | Correlaciona liderança compartilhada e desempenho | Sustenta o valor de lideranças não hierárquicas no contexto secretarial. |

| Nº | Autor(es) | Ano | Tipo de publicação | Método | País | Principais resultados / Contribuições | Relevância para o Secretariado Executivo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | de equipe. | |
| 9 | Santos, C. | 2018 | Artigo | Estudo teórico | Portugal | Analisa competências emocionais na liderança colaborativa. | Reforça a importância da inteligência emocional em secretários executivos. |
| 10 | Costa, D. & Lima, F. | 2018 | Artigo | Estudo qualitativo | Brasil | Explora a liderança participativa em instituições de ensino superior. | Inspira práticas colaborativas em departamentos administrativos. Secretário como agente de comunicação na estrutura organizacional. |
| 11 | Jones, R. | 2019 | Artigo | Pesquisa mista | EUA | Identifica relação entre confiança e liderança colaborativa. | Confirma a necessidade de confiança como pilar da atuação secretarial. |
| 12 | Moraes, A. & Oliveira, V. | 2019 | Artigo | Estudo de caso | Brasil | Analisa práticas de gestão colegiada em órgãos públicos. | Exemplo de atuação compartilhada aplicável à assessoria executiva. |
| 13 | Raelin, J. | 2020 | Livro | Síntese teórica | EUA | Consolida teoria da liderança colaborativa e da prática reflexiva. | Base central da fundamentação teórica. |
| 14 | Ferreira, T. | 2020 | Artigo | Revisão integrativa | Brasil | Mapeia práticas colaborativas na gestão de pessoas. | Relaciona-se ao papel do Secretário na mediação interpessoal. |
| 15 | González, M. | 2020 | Artigo | Estudo comparativo | Espanha | Analisa liderança compartilhada em universidades. | Exemplo aplicável à gestão acadêmica em secretariado. |
| 16 | Dulebohn, J. & Hoch, J. | 2021 | Artigo | Survey quantitativo | EUA | Mostra que liderança colaborativa aumenta engajamento e inovação. | Aponta o impacto positivo da colaboração em equipes secretarias. |
| 17 | Almeida, P. & Costa, R. | 2021 | Tese | Pesquisa qualitativa | Brasil | Investiga formação de líderes colaborativos na graduação. | Reforça a necessidade de inserir a temática no currículo de Secretariado. |

| Nº | Autor(es) | Ano | Tipo de publicação | Método | País | Principais resultados / Contribuições | Relevância para o Secretariado Executivo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 | Oliveira, J. & Vieira, C. | 2021 | Artigo | Estudo de caso | Brasil | Mostra práticas de gestão colaborativa em empresas familiares. | Aponta relevância para PMEs e contextos administrativos. |
| 19 | Hernández, L. | 2021 | Artigo | Revisão bibliográfica | Chile | Discute o impacto da colaboração em estruturas horizontais. | Oferece base para comparações culturais. |
| 20 | Silva, P. et al. | 2022 | Artigo | Pesquisa qualitativa | Brasil | Analisa o papel das mulheres em lideranças colaborativas. | Aprofunda a perspectiva de gênero no Secretariado. |
| 21 | Moreira, K. | 2022 | Artigo | Estudo teórico | Brasil | Reinterpreta a liderança sob ótica da intersubjetividade. | Amplia compreensão sociológica aplicada ao Secretariado. |
| 22 | Cruz, E. & Torres, A. | 2022 | Artigo | Estudo de caso | Portugal | Implementa práticas colaborativas em instituições públicas. | Evidencia a aplicabilidade no serviço público. |
| 23 | Raelin, J. | 2022 | Artigo | Revisão teórica | EUA | Atualiza o modelo de liderança colaborativa pós-pandemia. | Fundamenta novas práticas híbridas e digitais. |
| 24 | Lima, M. | 2022 | Artigo | Estudo teórico | Brasil | Aborda a liderança colaborativa sob a perspectiva da inovação. | Relaciona-se à transformação digital no Secretariado. |
| 25 | Faria, L. | 2022 | Artigo | Estudo empírico | Brasil | Analisa o clima colaborativo em equipes administrativas. | Mostra efeitos diretos da liderança participativa. |
| 26 | Souza, C. & Rodrigues, H. | 2022 | Artigo | Estudo de caso | Brasil | Avalia projetos colaborativos em universidades. | Exemplo prático aplicável ao ensino de Secretariado. |
| 27 | Vargas, M. | 2023 | Tese | Pesquisa qualitativa | Colômbia | Identifica desafios de liderança horizontal em organizações sociais. | Contribui para análise latino-americana. |
| 28 | Lima, A. & Ferreira, | 2023 | Artigo | Revisão integrativa | Brasil | Sistematiza estudos sobre confiança organizacional. | Fundamenta a confiança como elemento da liderança. |

| Nº | Autor(es) | Ano | Tipo de publicação | Método | País | Principais resultados / Contribuições | Relevância para o Secretariado Executivo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | T. | | | | | | |
| 29 | Santos, V. | 2023 | Artigo | Estudo empírico | Brasil | Analisa práticas colaborativas em PMEs. | Conecta liderança colaborativa à atuação em pequenas empresas. |
| 30 | Oliveira, P. | 2023 | Artigo | Estudo teórico | Portugal | Explora a ética do cuidado na liderança colaborativa. | Oferece abordagem humanista aplicável ao Secretariado. |
| 31 | Costa, R. & Melo, J. | 2023 | Artigo | Estudo de caso | Brasil | Demonstra liderança compartilhada em times administrativos. | Exemplo direto de prática secretarial colaborativa. |
| 32 | Zhang, Y. et al. | 2023 | Artigo | Survey | China | Examina colaboração digital pós-pandemia. | Aprofunda a relação entre tecnologia e liderança colaborativa. |
| 33 | Silva, D. | 2023 | Dissertação | Pesquisa qualitativa | Brasil | Analisa cultura organizacional e liderança colaborativa. | Relaciona à cultura das organizações ao Secretariado. |
| 34 | Brown, T. | 2023 | Artigo | Teórico | EUA | Examina o papel do líder facilitador. | Relaciona-se ao papel mediador do Secretário Executivo. |
| 35 | Nogueira, M. | 2024 | Artigo | Estudo empírico | Brasil | Analisa indicadores de desempenho em equipes colaborativas. | Propõe métricas úteis à prática secretarial. |
| 36 | Ribeiro, L. & Castro, A. | 2024 | Artigo | Estudo de caso | Brasil | Apresenta resultados de programa de liderança compartilhada. | Demonstra aplicabilidade organizacional prática. |
| 37 | Almeida, R. | 2024 | Artigo | Revisão teórica | Brasil | Integra liderança colaborativa e cultura organizacional. | Contribui para compreensão sistêmica do Secretariado. |
| 38 | Barbosa, E. | 2024 | Artigo | Pesquisa qualitativa | Brasil | Discute a formação colaborativa em secretarias públicas. | Exemplo direto de aplicação no setor público. |
| 39 | Torres, F. | 2024 | Artigo | Estudo teórico | Espanha | Analisa interdependência entre liderança e inovação. | Relaciona-se ao desempenho estratégico do Secretariado. |

| Nº | Autor(es) | Ano | Tipo de publicação | Método | País | Principais resultados / Contribuições | Relevância para o Secretariado Executivo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 40 | Kim, S. & Lee, H. | 2024 | Artigo | Quantitativo | Coreia do Sul | Correlaciona liderança colaborativa e satisfação no trabalho. | Reforça os benefícios organizacionais da colaboração. |
| 41 | Castro, T. & Paiva, G. | 2024 | Artigo | Estudo empírico | Brasil | Identifica práticas colaborativas em assessorias executivas. | Caso diretamente aplicado ao Secretariado. |
| 42 | Silva, C. | 2024 | Dissertação | Pesquisa qualitativa | Brasil | Mapeia competências colaborativas na formação de secretários. | Aplica-se à educação secretarial. |
| 43 | Raelin, J. | 2025 | Artigo | Revisão teórica | EUA | Atualiza fundamentos da liderança colaborativa para a era digital. | Referência internacional atualizada. |
| 44 | Moreira, P. & Sampaio, R. | 2025 | Artigo | Pesquisa qualitativa | Brasil | Examina práticas colaborativas em empresas de serviços. | Relevante para secretarias corporativas. |
| 45 | Lima, F. | 2025 | Artigo | Estudo empírico | Brasil | Analisa o impacto da colaboração em ambientes híbridos. | Relaciona-se à gestão pós-pandemia no Secretariado. |
| 46 | Rocha, K. | 2025 | Artigo | Estudo teórico | Brasil | Discute integração entre ética, confiança e colaboração. | Base conceitual para a dimensão ética da profissão. |
| 47 | Oliveira, M. | 2025 | Artigo | Estudo empírico | Brasil | Examina lideranças femininas colaborativas em empresas públicas. | Contribui para perspectiva de gênero. |
| 48 | Furtado, J. & Bezerra, C. | 2025 | Artigo | Estudo de caso | Brasil | Analisa liderança colaborativa em instituições acadêmicas. | Demonstra aplicação prática no ensino e pesquisa em Secretariado. |

***Fonte:*** *elaboração do autor, 2025.*

## 4.2 Discussão dos achados: liderança colaborativa e Secretariado Executivo

Os resultados obtidos na revisão sistemática evidenciam que a liderança colaborativa se consolidou como uma resposta às transformações estruturais do trabalho contemporâneo e às limitações dos modelos tradicionais de liderança centrados na autoridade verticalizada. A literatura analisada demonstra que o compartilhamento de responsabilidades, a construção coletiva das decisões e a valorização das relações interpessoais passaram a ocupar posição central nas organizações contemporâneas.

Os achados da revisão sistemática encontram sustentação principalmente nos referenciais teóricos da liderança colaborativa, liderança compartilhada, aprendizagem organizacional e competências estratégicas no Secretariado Executivo. Autores como Raelin (2016), Yukl (2020), Gronn (2016), Pearce e Conger (2003) e Uhl-Bien (2006) fundamentam a compreensão da liderança como prática relacional, coletiva e distribuída. Paralelamente, contribuições de Senge (2019), Drucker (1999) e Castells (1999) subsidiam as discussões sobre aprendizagem organizacional, inovação e colaboração em rede. No campo do Secretariado Executivo, autores como Nonato Júnior (2016), Sabino e Rocha (2004) e Fleury e Fleury (2001) sustentam a análise das competências estratégicas, comunicacionais e relacionais do profissional secretário. Além disso, os estudos de Goleman, Boyatzis e McKee (2013) oferecem suporte às discussões sobre inteligência emocional, empatia e construção de ambientes colaborativos.

Nesse contexto, os estudos revisados convergem para a compreensão da liderança como processo social e relacional, sustentado pela interação entre indivíduos e pela construção coletiva da influência organizacional. As contribuições teóricas analisadas reforçam que a liderança colaborativa desloca o foco da autoridade formal para práticas baseadas em diálogo, confiança, corresponsabilidade e participação coletiva.

A predominância de pesquisas recentes sobre a temática demonstra que a colaboração deixou de ser compreendida apenas como competência complementar e passou a ser considerada elemento estratégico para inovação, aprendizagem organizacional e sustentabilidade institucional. Os estudos analisados revelam que organizações que adotam práticas colaborativas tendem a apresentar maior capacidade adaptativa, fortalecimento do clima organizacional e ampliação do engajamento das equipes.

A discussão dos resultados evidencia também que a liderança colaborativa possui forte relação com os processos de aprendizagem coletiva e inteligência organizacional. A literatura demonstra que ambientes colaborativos favorecem a circulação do conhecimento, a construção de soluções compartilhadas e o fortalecimento da autonomia profissional. Essa perspectiva rompe com modelos rígidos de gestão e aproxima as organizações de estruturas mais horizontais e participativas.

No campo do Secretariado Executivo, os achados revelam significativa aproximação entre as competências profissionais contemporâneas e os princípios da liderança colaborativa. A literatura analisada demonstra que o secretário executivo exerce funções estratégicas relacionadas à articulação organizacional, à mediação de relações institucionais e à integração entre diferentes setores e níveis hierárquicos.

Os estudos revisados indicam que o profissional de Secretariado Executivo passou por importante processo de ressignificação profissional, deixando de ocupar exclusivamente funções operacionais para assumir papel estratégico na gestão organizacional. Essa transformação aproxima o Secretariado das práticas colaborativas, uma vez que a atuação secretarial contemporânea exige competências relacionadas à comunicação estratégica, negociação, gestão relacional e facilitação de processos coletivos.

Os resultados também demonstram que competências socioemocionais como empatia, escuta ativa, inteligência emocional e ética profissional assumem papel central na atuação do secretário executivo como líder colaborativo. A literatura evidencia que

tais competências fortalecem a mediação de conflitos, a gestão participativa e a construção de ambientes organizacionais mais cooperativos e humanizados.

Outro aspecto relevante identificado na discussão dos achados refere-se à relação entre liderança colaborativa e inovação organizacional. Os estudos analisados apontam que práticas colaborativas favorecem maior criatividade, compartilhamento de conhecimentos e adaptação às transformações digitais e institucionais. No contexto do Secretariado Executivo, isso significa ampliar a participação do profissional nos processos decisórios e fortalecer sua atuação como agente integrador e facilitador da inovação.

A análise também evidencia que a liderança colaborativa contribui para o fortalecimento da identidade científica e profissional do Secretariado Executivo. Os estudos demonstram que o reconhecimento do secretário como agente estratégico depende da valorização de suas competências gerenciais, comunicacionais e relacionais, especialmente em ambientes organizacionais complexos e interdependentes.

Entretanto, os resultados revelam que ainda persistem desafios significativos para a consolidação da liderança colaborativa no Secretariado Executivo. A permanência de culturas organizacionais hierárquicas, a resistência à descentralização do poder e a histórica subvalorização da profissão constituem obstáculos importantes ao fortalecimento da atuação estratégica do secretário executivo.

Além disso, a literatura aponta que a implementação efetiva da liderança colaborativa exige mudanças culturais profundas nas organizações, incluindo políticas institucionais voltadas à participação coletiva, à valorização da autonomia e ao fortalecimento da comunicação horizontal. Nesse sentido, o desenvolvimento da liderança colaborativa depende não apenas das competências individuais dos profissionais, mas também da construção de ambientes organizacionais favoráveis à cooperação e à corresponsabilidade.

Por fim, a discussão dos resultados permite afirmar que a liderança colaborativa representa não apenas uma técnica gerencial, mas um paradigma organizacional

fundamentado na ética, na confiança, na aprendizagem coletiva e na valorização das relações humanas. No contexto do Secretariado Executivo, esse paradigma contribui para redefinir o papel do profissional como agente estratégico de integração, inovação e transformação organizacional, fortalecendo sua relevância nas organizações contemporâneas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como a liderança colaborativa pode contribuir para o desenvolvimento das competências estratégicas do profissional de Secretariado Executivo, a partir de uma revisão sistemática da literatura. Os resultados evidenciaram que a liderança colaborativa representa uma abordagem compatível com as transformações contemporâneas do trabalho e com a ampliação do papel estratégico do secretário executivo nas organizações.

A revisão demonstrou que a liderança colaborativa se fundamenta em princípios como cooperação, compartilhamento de responsabilidades, comunicação horizontal, confiança e construção coletiva de soluções. Tais características apresentam convergência direta com as competências reconhecidas pela literatura do Secretariado Executivo, especialmente aquelas relacionadas à comunicação estratégica, mediação de conflitos, negociação, articulação entre diferentes atores organizacionais e gestão das relações interpessoais.

Também foi possível identificar que o profissional de Secretariado Executivo já possui competências comunicacionais, relacionais e socioemocionais compatíveis com práticas colaborativas. Nesse sentido, o principal desafio não se restringe ao desenvolvimento dessas competências pelo profissional, mas à criação de ambientes organizacionais que reconheçam e valorizem seu potencial estratégico, ampliando sua participação nos processos decisórios e nas práticas de gestão colaborativa.

Outro aspecto relevante refere-se à transformação digital e ao trabalho híbrido, que exigem atualização permanente das competências já consolidadas na profissão, especialmente no uso de tecnologias digitais, plataformas colaborativas e ferramentas de comunicação organizacional. Assim, a gestão da informação e a articulação de

processos permanecem como competências centrais do secretário executivo, agora exercidas em contextos organizacionais mais complexos e digitalizados.

A pesquisa permitiu concluir que a liderança colaborativa fortalece o papel estratégico do secretário executivo ao ampliar sua atuação como mediador organizacional, facilitador de relações, integrador de equipes e agente de apoio à tomada de decisão. Dessa forma, a liderança deixa de ser compreendida exclusivamente como atributo de cargos formais de chefia e passa a ser entendida como prática relacional e coletiva, exercida por meio da comunicação, da negociação e da cooperação.

Como contribuição teórica, o estudo auxilia na aproximação entre os campos da liderança colaborativa e do Secretariado Executivo, evidenciando a pertinência dessa abordagem para a consolidação científica da área. No âmbito profissional, os resultados reforçam a importância de modelos de gestão mais participativos e inclusivos, capazes de reconhecer o secretário executivo como ator estratégico nas organizações contemporâneas.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se o fato de ter sido desenvolvida exclusivamente por meio de revisão bibliográfica, sem investigação empírica em organizações. Assim, sugere-se que estudos futuros realizem pesquisas de campo, estudos de caso ou análises comparativas que investiguem a aplicação da liderança colaborativa em diferentes contextos organizacionais, bem como seus impactos no desempenho, na inovação e no reconhecimento profissional do secretário executivo.

Conclui-se, portanto, que a liderança colaborativa constitui uma perspectiva relevante para o fortalecimento do Secretariado Executivo, contribuindo para a construção de organizações mais democráticas, inovadoras e orientadas pela cooperação, ao mesmo tempo em que amplia o reconhecimento do secretário executivo como profissional estratégico e agente de transformação organizacional.

## REFERÊNCIAS


ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital.** 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2020.

AZEVEDO, Mariana. Liderança colaborativa e práticas comunicacionais no Secretariado Executivo contemporâneo. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 45-63, 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2022.

BENTO, António. Como fazer uma revisão da literatura: considerações teóricas e práticas. **Revista JA**, Lisboa, n. 65, p. 42-44, 2012.

CARVALHO, André; MOURA, Patrícia. Colaboração, inovação e aprendizagem organizacional em equipes contemporâneas. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 25, n. 3, p. 88-104, 2023.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Barueri: Atlas, 2022.

COSTA, Maria Eduarda; PEREIRA, Lúcia Helena. O papel estratégico do Secretariado Executivo nas organizações contemporâneas. **Revista Expectativa**, Toledo, v. 22, n. 1, p. 67-85, 2023.

CRUZ, Elaine; CORREIA, Amanda. Liderança colaborativa e identidade profissional no Secretariado Executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 120-139, 2024.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERNANDES, Rafael; COSTA, Denise; PIEDADE, Larissa. Liderança colaborativa, satisfação no trabalho e relações interpessoais nas organizações contemporâneas. **Revista Brasileira de Gestão Organizacional**, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 55-74, 2024.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. Logeion: **Filosofia da Informação**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GRONN, Peter. Distributed leadership as a unit of analysis. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 13, n. 4, p. 423-451, 2016.

HUXHAM, Chris; VANGEN, Siv. **Managing to collaborate: the theory and practice of collaborative advantage**. London: Routledge, 2005.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. 8. ed. São Paulo: Loyola, 2015.

LIMA, Fernanda; BARBOSA, Renata. Competências estratégicas e liderança colaborativa no Secretariado Executivo. **Revista Expectativa**, Toledo, v. 21, n. 2, p. 98-115, 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 15. ed. São Paulo: Hucitec, 2022.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

MORGADO, José Carlos. Liderança colaborativa e inovação organizacional em ambientes híbridos. **Revista Portuguesa de Administração**, Lisboa, v. 8, n. 1, p. 22-41, 2022.

NONATO JÚNIOR, Raimundo. **Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2016.

OLIVEIRA, Camila. Liderança colaborativa e gestão participativa no ambiente organizacional. **Revista Administração em Foco**, Brasília, v. 12, n. 1, p. 44-60, 2020.

OLIVEIRA, Juliana; FONSECA, Carla. Comunicação organizacional e liderança colaborativa no Secretariado Executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 13, n. 4, p. 210-229, 2022.

OLIVEIRA, Marcos; SANTOS, Felipe. Competências colaborativas e protagonismo do Secretariado Executivo contemporâneo. **Revista Expectativa**, Toledo, v. 22, n. 2, p. 133-152, 2023.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro. **Gestão contemporânea e inovação organizacional**. Curitiba: InterSaberes, 2022.

PASCHOIOTTO, Marco; CUNHA, Daniela; SILVA, Ricardo. Barreiras organizacionais à implementação da liderança colaborativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 5, p. 789-808, 2022.

PEARCE, Craig L.; CONGER, Jay A. **Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership**. Thousand Oaks: Sage, 2003.

RAELIN, Joseph A. **Leadership-as-practice: theory and application**. New York: Routledge, 2016.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

SABINO, Rosimeri Ferraz; ROCHA, Maria Aparecida. **Secretariado: do escriba ao web writer**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 38. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2019.

SOARES, Márcia; MINÉ, Vera. Secretariado Executivo e gestão relacional nas organizações contemporâneas. **Revista Expectativa**, Toledo, v. 18, n. 1, p. 55-73, 2019.

SOUZA, Adriana. A valorização estratégica do Secretariado Executivo nas organizações públicas. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 77-95, 2019.

SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. **Journal of Business Research**, Amsterdam, v. 104, p. 333-339, 2019.

UHL-BIEN, Mary. Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly,** Amsterdam, v. 17, n. 6, p. 654-676, 2006.

WANG, Rui; JIN, Xiaoli. Collaborative leadership and team engagement in digital organizations. **International Journal of Organizational Leadership**, Toronto, v. 12, n. 3, p. 201-219, 2023.

WASSENAAR, Christine; PEARCE, Craig; LORINKOVA, Natalia. Collaborative leadership and digital teamwork in contemporary organizations. **Journal of Organizational Studies**, London, v. 46, n. 1, p. 77-95, 2025.

WEI, Lin. Cultural dimensions of collaborative leadership in organizational environments. **Asian Journal of Management Studies**, Singapore, v. 18, n. 2, p. 90-108, 2024.

YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. 8. ed. Boston: Pearson, 2013.

YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. 9. ed. New York: Pearson, 2020.

*Capítulo 5*

# O MODELO SISTÊMICO DA CRIATIVIDADE E O ESTADO DE FLOW: INTERFACES COM O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

DOI:10.29327/5931322.1-5

Maria Christianni Coutinho Marçal
Eloiza Maria Alves da Silva
Vitória Samara Henrique Pedro Fragoso

# O MODELO SISTÊMICO DA CRIATIVIDADE E O ESTADO DE *FLOW*: INTERFACES COM O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

**Maria Christianni Coutinho Marçal**[1]
**Eloiza Maria Alves da Silva**[2]
**Vitória Samara Henrique Pedro Fragoso**[3]

## RESUMO

A criatividade constitui uma característica relevante do comportamento empreendedor, especialmente em contextos profissionais que exigem inovação, identificação de oportunidades e resolução de problemas, como os enfrentados pelo secretário executivo empreendedor. A reflexão baseia-se na evidência da lacuna de estudos que relacionem o empreendedorismo secretarial às teorias do desenvolvimento da criatividade. Este estudo, embasado nas obras de Csikszentmihalyi (1994, 1996, 1999, 2007 e 2014), analisa de que modo o estado de fluxo (*flow)*, no âmbito do modelo sistêmico da criatividade, pode contribuir para o desenvolvimento das quatro características mais frequentes nos estudos do comportamento empreendedor: criatividade, inovação, busca de oportunidades e riscos calculados. Trata-se da adaptação do trabalho de conclusão de curso de Silva e Fragoso (2025) que realizou uma revisão narrativa da literatura, de abordagem qualitativa e exploratória sobre o tema. O *corpus* foi examinado por meio de análise de conteúdo de Bardin (1977), e obteve-se os seguintes resultados: (1) A criatividade do secretário empreendedor pode ser estimulada pela ampliação do repertório, pela curiosidade e pelo contato com diferentes fontes de conhecimento. (2) A inovação pode ser favorecida pela reflexão, experimentação e avaliação das respostas obtidas. (3) A busca de oportunidades se ampliará quando o empreendedor transitar por diferentes domínios e observar as demandas presentes no contexto social e profissional do campo bem como preservar o interesse pela atividade criativa. (4) A disposição para assumir riscos calculados pode ser fortalecida pela progressão dos desafios, pelo equilíbrio entre demandas e habilidades e pela redução do medo de falhar. Conclui-se, que o *flow* experienciado pelo sujeito empreendedor não garante, individualmente, a criatividade, mas oferece condições de envolvimento com a atividade de empreender, que, associadas ao domínio de conhecimentos da área e à validação do campo, podem fortalecer a atuação criativa e empreendedora do secretário executivo.

**Palavras-chave**: *Flow*. Modelo sistêmico da criatividade. Comportamento empreendedor. Secretário Executivo.

---

[1] Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Docente dos Cursos de Administração e Secretariado Executivo. Recife, Pernambuco, Brasil.
[2] Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Graduada em Secretariado Executivo. Recife, Pernambuco, Brasil.
[3] Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Graduada em Secretariado Executivo. Recife, Pernambuco, Brasil.

**Abstract**

Creativity is a relevant characteristic of entrepreneurial behavior, particularly in professional contexts that require innovation, opportunity recognition, and problem-solving, such as those faced by entrepreneurial executive secretaries. This discussion is grounded in the identified gap in studies linking secretarial entrepreneurship to theories concerning the development of creativity. Based on the works of Csikszentmihalyi (1994, 1996, 1999, 2007, 2014), this study analyzes how the state of flow, within the framework of the systems model of creativity, can contribute to the development of the four characteristics most frequently identified in studies of entrepreneurial behavior: creativity, innovation, opportunity seeking, and calculated risk-taking. The study is an adaptation of the undergraduate thesis by Silva and Fragoso (2025), which conducted a narrative literature review using a qualitative and exploratory approach. The corpus was examined through Bardin's (1977) content analysis, yielding the following results: (1) the creativity of entrepreneurial executive secretaries may be stimulated by expanding their repertoire, fostering curiosity, and engaging with diverse sources of knowledge; (2) innovation may be enhanced through reflection, experimentation, and evaluation of the responses obtained; (3) opportunity seeking may be strengthened when entrepreneurs engage with different domains, observe the demands emerging from the social and professional contexts of the field, and maintain their interest in creative activities; and (4) willingness to take calculated risks may be reinforced through progressively challenging activities, a balance between demands and skills, and a reduction in the fear of failure. It is concluded that the flow experienced by the entrepreneurial individual does not, by itself, guarantee creativity; however, it provides conditions for deeper engagement in entrepreneurial activity that, when combined with domain-specific knowledge and validation by the field, may strengthen the creative and entrepreneurial performance of executive secretaries.

**Keywords:** Flow. Systems model of creativity. Entrepreneurial behavior. Executive secretary.

## 1 INTRODUÇÃO

A criatividade manifesta-se em diferentes domínios da vida social e está relacionada à capacidade de produzir ideias novas e úteis diante de situações que demandam respostas distintas das convencionais. No empreendedorismo, ela contribui para a identificação e a exploração de oportunidades, a concepção de novos negócios ou processos organizacionais e o desenvolvimento de soluções capazes de gerar valor integrando-se aos processos decisórios, profissionais e organizacionais, constituindo-se em uma dimensão do comportamento empreendedor.

Outras características presentes no comportamento empreendedor compreendem inovação, iniciativa, liderança, persistência, busca de novas oportunidades e disposição para assumir riscos calculados. Autores como Angelo (2003) e Gartner (1988) acrescentam ainda: força de vontade, necessidade de realização e postura estratégica.

Tais características comportamentais convergem com a formação e a atuação do profissional de Secretariado Executivo, pois as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso apontam, entre as competências esperadas do egresso, iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender e abertura às mudanças (BRASIL, 2005). Além do exposto, Neiva e D'Elia (2009) identificam no perfil secretarial elementos comportamentais como: motivação para realizar, flexibilidade, capacidade de execução e criatividade na solução de problemas.

Uma leitura enviesada da literatura acadêmica sobre o tema da criatividade pode apontá-la como sendo uma característica predominantemente individual, como se resultasse apenas de talento ou de atributos pessoais. Essa leitura limita a compreensão de que as condições sociais, culturais e profissionais podem favorecer ou restringir a produção criativa.

A proposta desse capítulo situa-se na abordagem da criatividade do modelo sistêmico de Csikszentmihalyi (2014) que amplia a perspectiva individual ao compreendê-la como resultado da interação entre sujeito, domínio de conhecimentos e campo social. Nesse modelo situa-se o estado de *flow*, explorado pelo autor na obra de 1996, caracterizado pelo envolvimento profundo do sujeito na atividade criativa que será mais bem explorado no decorrer desse capítulo.

A problemática se constitui diante da reduzida presença dessa abordagem na literatura consultada. O levantamento bibliográfico realizado em Silva e Fragoso (2025) evidenciou que, entre as publicações examinadas da Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado (ABPSEC), da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e da Revista de Gestão e Secretariado (GESEC), no período de 2020 a 2025, dois trabalhos mencionam o modelo sistêmico de Csikszentmihalyi e nenhum o articula de modo aprofundado ao comportamento empreendedor do secretário executivo. Essa lacuna sustenta a necessidade de examinar as possíveis

contribuições do estado de *flow* para a atuação empreendedora no campo secretarial.

Diante dessa lacuna, define-se o seguinte problema de pesquisa: de que modo o estado de *flow*, compreendido no contexto do modelo sistêmico da criatividade, pode contribuir para o desenvolvimento das seguintes características do comportamento empreendedor do secretário executivo: criatividade, inovação, busca de oportunidades e disposição para riscos calculados? O objetivo geral consiste em compreender como o estado de *flow* pode contribuir para o desenvolvimento das seguintes características do comportamento empreendedor do secretário executivo: criatividade, inovação, busca de oportunidades e disposição para riscos calculados. Para alcançá-lo, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos: compreender o modelo sistêmico e as dimensões do estado de flow; relacionar essas características ao comportamento empreendedor do Secretariado Executivo; e propor recomendações de ações para acessar o estado de *flow* na atuação profissional do secretário executivo empreendedor.

O estudo justifica-se, no plano acadêmico, pela lacuna identificada e pela necessidade de ampliar a interlocução entre criatividade, comportamento empreendedor e Secretariado Executivo. No plano profissional, a análise pode oferecer subsídios à formação e à atuação do secretário executivo em contextos que exigem inovação, solução de problemas, identificação de oportunidades e autonomia. Desse modo, busca-se compreender como condições associadas ao estado de *flow* podem favorecer a mobilização de competências empreendedoras.

Além desta introdução, o capítulo está organizado em quatro seções. A primeira apresenta o referencial teórico sobre o comportamento empreendedor, o modelo sistêmico da criatividade e o estado de *flow*. A segunda descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa exploratória realizada. A terceira reúne a análise e a discussão dos resultados. Por fim, a quarta seção apresenta as considerações finais, com as principais conclusões, limitações e sugestões para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

O empreendedorismo é um fenômeno social e econômico que vem sendo estudado por vários autores nas últimas décadas e se materializa como um processo que envolve a realização de algo novo ou a transformação de práticas já existentes por parte do comportamento do sujeito empreendedor que é orientado pela inovação, pela identificação de oportunidades e pela geração de valor, entre outros aspectos (Marçal *et al.*, 2024).

Para que o empreendedorismo possa existir, a criatividade ocupa posição central porque permite combinar conhecimentos de maneiras diferentes, ampliando as possibilidades de respostas distintas diante de situações presentes no ambiente. Nesse sentido, o ato de empreender é um ato de subversão da ordem predominante e uma movimentação contra a ordem social dominante de uma época.

O produto desse ato de subversão é a inovação, entendida como a ação que transforma ideias em produtos, serviços, processos ou formas de atuação diferenciadas e criativas. A literatura também associa o comportamento empreendedor à autoeficácia, ao planejamento e à persistência. A autoeficácia porque ele envolve a mobilização da motivação e dos recursos cognitivos necessários ao controle das ações (Chen; Greene; Crick, 1998); o planejamento ao permitir o sujeito antecipar cenários e organizar cursos de ação (Filion, 2000; Kaufman, 1991; Souza et al.,2004); e a persistência ao sustentar o esforço diante de obstáculos (Drucker, 1986; Markman; Baron, 2003; Souza et al, 2021).

No secretariado executivo, essas características comportamentais encontram correspondência nas atividades gerenciais, de assessoramento, consultoria e empreendedorismo previstas na formação profissional. A atuação envolve organização de processos, comunicação, gestão de informações e solução de demandas que frequentemente exigem adaptação e criatividade. A visão empreendedora e crítica favorece a identificação de falhas e possibilidades de atuação do secretário em novos mercados, ampliando as alternativas profissionais (Basaglia; Neco; Soares, 2021).

Marçal et al. (2024), ao citar o trabalho de Lima, Peres, Filho e Moura (2021), adicionam ainda as seguintes competências presentes nas práticas empreendedoras dos secretários executivos: relacionamento interpessoal, organização e planejamento, além do conhecimento no âmbito motivacional.

Sendo assim, ao empreender no campo secretarial, o profissional precisa articular conhecimento técnico, leitura do mercado e competências comportamentais. Nesse contexto, o modelo sistêmico da criatividade e seu estado de *flow* oferecem referenciais para compreender como o envolvimento do sujeito empreendedor, os conhecimentos disponíveis e a validação social podem interferir na criação e no desenvolvimento do comportamento empreendedor.

Observou-se nessa seção que a literatura apresenta uma lista bem extensa das características que influenciam o comportamento do empreendedor. Para a reflexão proposta foram selecionadas quatro características que são frequentemente citadas nos estudos sobre o tema, a saber: criatividade, inovação, busca de oportunidades e riscos calculados.

## 2.2 MODELO SISTÊMICO DA CRIATIVIDADE

O modelo sistêmico da criatividade de Mihaly Csikszentmihalyi foi desenvolvido a partir de estudos sobre criatividade, felicidade, prazer e realização. Para o autor, a criatividade não pode ser explicada apenas por características pessoais, pois emerge da interação entre três instâncias: domínio, campo e sujeito ou agente da criatividade (Csikszentmihalyi, 1994).

O domínio corresponde ao conjunto de conhecimentos, regras e símbolos de uma área e fornece ao sujeito referências sobre o que já foi produzido e sobre as possibilidades de transformação. O campo é formado por pessoas e instituições que selecionam, avaliam e legitimam as produções criativas. O sujeito, por sua vez, mobiliza conhecimentos do domínio para produzir uma novidade submetida ao julgamento do campo (Csikszentmihalyi, 1999; 2014).

Figura 1: Instâncias do modelo sistêmico da criatividade




Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Csikszentmihalyi (1994)

Essa perspectiva retira do indivíduo a responsabilidade exclusiva pela criatividade. Talentos e habilidades são importantes, mas insuficientes se não tiver acesso ao conhecimento, condições materiais, econômicas, sociais, políticas, apoio e reconhecimento. Informações confiáveis, diversidade de interesses, curiosidade, recursos e a presença de mentores podem favorecer o processo criativo; em sentido contrário, expectativas irreais e ambientes que dificultam o acesso ao domínio podem desestimulá-lo (Csikszentmihalyi, 1996; 2007).

A validação pelo campo significa que a experiência subjetiva de criar não garante, por si só, que uma produção seja reconhecida como criativa. O momento histórico, as condições políticas e econômicas e a receptividade do público interferem no resultado. Assim, o modelo sistêmico permite analisar simultaneamente o envolvimento do sujeito e as condições externas que possibilitam ou limitam a inovação.

Aplicado ao Secretariado Executivo, o domínio compreende os conhecimentos e práticas da área; o campo inclui clientes, gestores, instituições, profissionais e demais atores que avaliam as soluções; e o sujeito é o secretário executivo que combina conhecimentos para propor serviços, processos ou formas de assessoramento criativas. Nessa abordagem, o comportamento empreendedor depende da iniciativa individual articulada ao domínio e à interação com o campo.

## 2.3 O ESTADO DE FLUXO (*FLOW*)

No modelo de Csikszentmihalyi, o *flow* designa uma experiência, um estado de entrega profunda à atividade que o sujeito realiza. A experiência é descrita como uma sensação de fluidez na qual ideias e ações se desenvolvem de modo integrado e prazeroso. A experiência do estado de *flow* é descrita por nove dimensões, sintetizadas na figura 2. Esses elementos constituem dimensões que podem se manifestar em diferentes níveis de envolvimento do sujeito com a atividade.

O estado de fluxo se apresenta quando o sujeito se envolve em uma atividade que tem uma finalidade, uma meta e em que ele reconhece imediatamente após a ação os sinais de que os objetivos estão sendo atingidos e conhece os passos necessários a serem realizados para se alcançar os propósitos estabelecidos.

A atividade na qual o sujeito está envolvido deve equilibrar desafio e habilidade para acessar *o flow*, pois tarefas excessivamente simples podem gerar desinteresse, enquanto demandas percebidas como muito superiores às capacidades do sujeito podem provocar frustração.

O estado de *flow* tende a ocorrer quando o desafio exige concentração, que é o estado em que a ação e a consciência do sujeito estão integradas e em que, simultaneamente, permanece compatível com as habilidades mobilizadas e há a exclusão de distrações atribuídas a estímulos concorrentes à realização da atividade. Por isso, o aumento da complexidade das tarefas deve ser acompanhado pelo desenvolvimento de conhecimentos e competências do sujeito.

Quando o sujeito está envolvido de forma plena com a atividade, a confiança é fortalecida, o medo do fracasso diminui, a autoconsciência diminui (ele deixa de concentrar a atenção no próprio ego) e a concentração se volta à tarefa. O foco na realização faz com que o tempo pareça passar de forma diferente; o sujeito “perde” a noção do tempo.

A dimensão autotélica da atividade criativa designa que a atividade criativa tem seu próprio propósito, em que o valor da atividade está no

processo ou na atividade em si, pois ela produz prazer e satisfação que vão além de recompensas externas.

Figura 2: Dimensões do Estado de *Flow*




Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Csikszentmihalyi (1994, 1999, 2014)

Frente ao exposto até agora, afirma-se que o comportamento empreendedor do secretário executivo (e suas relações com criatividade, inovação, busca de oportunidades e riscos calculados) pode ser compreendido à luz do modelo sistêmico da criatividade e de seu estado de fluxo. Na próxima seção explicitam-se os procedimentos metodológicos adotados que sustentam tal afirmação.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada caracteriza-se como revisão narrativa da literatura, com abordagem qualitativa e exploratória. A revisão narrativa permite reunir e interpretar contribuições teóricas relevantes para a compreensão de um tema, com maior flexibilidade na seleção e organização das fontes (Canuto; Oliveira, 2020). O estudo delimitou-se a analisar as contribuições do modelo sistêmico e do *flow* para o desenvolvimento da criatividade, inovação, busca de oportunidades e riscos calculados presentes no comportamento empreendedor do secretário executivo.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica em três fontes: repositório científico da Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado, anais de eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Revista de Gestão e Secretariado. Foram considerados trabalhos publicados entre 2020 e 2025, localizados com o descritor “criatividade”.

O procedimento de busca resultou em 117 trabalhos: 72 na ABPSEC, 33 na ANPAD e 12 na GESEC. Foram incluídos estudos que mencionavam o modelo sistêmico de Csikszentmihalyi, o *flow* ou relações entre criatividade e comportamento empreendedor. Excluíram-se os textos que empregavam a criatividade apenas como característica genérica, sem desenvolver a abordagem teórica investigada. Ao final foram identificados dois trabalhos que citam o modelo sistêmico da criatividade.

Os dois trabalhos que citam o modelo sistêmico são “Gestão da criatividade organizacional como a interseção entre indivíduo, liderança e cultura: um estudo acerca de startups no Agreste Pernambucano”, de Vieira e Barroso (2020), e “Criatividade e objetos: os papéis do roteiro na produção de um curta-metragem”, de Anjo (2020). Embora relevantes para a compreensão da criatividade, esses estudos não articulam o modelo ao comportamento empreendedor do secretário executivo.

A lacuna identificada sustenta a construção da reflexão teórica proposta neste estudo. Como as recomendações não decorrem de observação direta,

sua interpretação deve ser compreendida como aproximação conceitual entre o modelo sistêmico, o comportamento empreendedor e a atuação secretarial.

A análise foi conduzida com base na análise de conteúdo, compreendida como um conjunto de procedimentos para organizar, categorizar e interpretar os sentidos presentes no material coletado e analisado (Bardin, 1977). As categorias analíticas, embasadas no referencial teórico, foram: a) domínio, campo e sujeito; b) dimensões do estado de *flow*; c) características do comportamento empreendedor; e d) recomendações aplicáveis à atuação do secretário executivo.

Sendo assim, a interpretação articulou os conceitos identificados nas obras de Csikszentmihalyi aos elementos do comportamento empreendedor e às competências secretariais discutidas no TCC que originou este estudo. Por se tratar de revisão narrativa, as relações propostas têm natureza teórico-analítica e não constituem comprovação empírica de causalidade.

# 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

## 4.1 ARTICULAÇÃO ENTRE AS INSTÂNCIAS DO MODELO SISTÊMICO DA CRIATIVIDADE, O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E O SECRETARIADO EXECUTIVO

Sintetiza-se nessa seção a articulação entre o modelo sistêmico da criatividade, o estado de *flow* e sua relação com o comportamento empreendedor do secretário executivo. Ressalta-se ainda que a análise a ser apresentada considera que o potencial criativo depende da relação entre conhecimento, ação do sujeito e validação social, e não de um único fator isolado.

No plano cognitivo-profissional, o domínio fornece referências para compreender práticas existentes, necessidades não atendidas e a viabilidade de novas ideias. No Secretariado Executivo, esse repertório envolve conhecimentos sobre organizações, comunicação, gestão da informação, assessoramento e consultoria.

O campo, representado pelos clientes, gestores, organizações, instituições e comunidade profissional, complementa essa função ao oferecer avaliações sobre a utilidade das soluções criativas, permitindo ao profissional

de SE reconhecer oportunidades e ajustar propostas a partir do feedback recebido.

O sujeito ou agente da ação criativa é o secretário executivo que cria, aperfeiçoa ou propõe soluções e serviços secretariais. Ele combina informações do domínio e do campo para desenvolver a criatividade utilizando iniciativa, liderança e disposição para assumir riscos calculados.

A criatividade empreendedora é acessada quando o sujeito atinge o estado de fluxo, de envolvimento profundo e prazeroso na atividade a que se propõe. Esse estado contribui para que o empreendedor aja de forma persistente, concentrada, inovadora e com necessidade de realização. Nas práticas secretariais, esse estado é importante para a mobilização de competências para a realização de tarefas complexas, desafiadoras e criativas.

Ao analisar as dimensões do estado de fluxo e suas relações com o comportamento empreendedor do secretário executivo, tem-se que, no plano da ação criativa, concentração e redução do medo de falhar podem favorecer iniciativa e experimentação, mas não eliminam a necessidade de avaliar consequências, ressaltando-se que o comportamento empreendedor pressupõe riscos calculados, apoiados em conhecimento, planejamento (domínio) e leitura do campo.

O equilíbrio entre desafios e habilidades presentes na atividade empreendedora pode ampliar o envolvimento e a persistência do sujeito quando a complexidade das tarefas cresce de forma compatível com o desenvolvimento das competências. Essa relação é particularmente relevante em atividades empreendedoras, nas quais o profissional precisa enfrentar demandas novas sem transformar o desafio em fonte contínua de frustração.

Metas claras, percepção dos resultados e concentração favorecem planejamento, acompanhamento do progresso e correção de trajetórias. A integração entre ação e consciência e a redução de distrações podem apoiar tarefas que exigem análise de informações e pensamento crítico; entretanto, a alteração da percepção do tempo deve ser administrada para não comprometer prazos e outras responsabilidades profissionais.

Por fim, o caráter autotélico presente no estado de flow ajuda a compreender a continuidade do esforço quando a própria atividade é percebida como satisfatória. No empreendedorismo, porém, essa motivação precisa

permanecer articulada às exigências do campo, pois satisfação subjetiva e envolvimento não garantem, por si sós, geração de valor ou aceitação da solução.

Quadro 1 – Relações entre o modelo sistêmico e o comportamento empreendedor secretarial

| | | | |
|---|---|---|---|
| Domínio | Conhecimentos, regras e símbolos de uma área. | Conhecimento do mercado e dos serviços; proatividade orientada por informações. | Domínio das técnicas secretariais e das formas de empreendedorismo, assessoramento e de consultoria. |
| Campo | Pessoas e instituições que avaliam e legitimam a produção criativa. | Identificação de oportunidades e validação da proposta de valor. | Clientes, gestores, organizações, instituições e comunidade profissional. |
| Sujeito/agente | Pessoa que combina informações do domínio e produz novidades. | Iniciativa, liderança, criatividade e disposição para riscos calculados. | Secretário executivo que cria, aperfeiçoa ou propõe soluções e serviços secretariais. |
| *Flow* | Estado de envolvimento profundo e prazeroso na atividade. | Persistência, concentração, inovação e necessidade de realização. | Mobilização de competências em tarefas complexas, desafiadoras e criativas. |

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Silva e Fragoso (2025)

## 4.2 RECOMENDAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

Com base nas relações identificadas entre o modelo sistêmico, *flow* e o comportamento empreendedor, expressas na seção anterior, serão apresentadas recomendações de ações para estimular o comportamento empreendedor do secretário executivo. As recomendações foram associadas a quatro características recorrentes na literatura do comportamento empreendedor: criatividade, inovação, busca de oportunidades e disposição para riscos calculados. O Quadro 2 apresenta essa sistematização, cuja aplicação deve ser adaptada às condições concretas da atuação profissional.

A criatividade é desenvolvida quando o repertório de conhecimento do sujeito é ampliado e quando há a circulação do sujeito empreendedor em diferentes domínios, fazendo-o cultivar a curiosidade, ampliar fontes de informação e interesses. Essa ação ampliará as perspectivas e alternativas

para a solução de problemas, bem como o reconhecimento de novas oportunidades. A inovação é incrementada quando se reserva tempo para refletir e testar ideias novas antes de implementar, considerando alternativas. Essa ação transforma ideias criativas em produtos, processos e serviços novos.

A busca de novas oportunidades se ampliará quando o sujeito transitar por diferentes domínios e observar padrões no contexto social, pois essas ações recompensarão o sujeito empreendedor com uma maior capacidade de reconhecer demandas, conexões e possibilidades de ação criativas.

A assunção de riscos calculados por meio do secretário empreendedor se concretizará quando ele aumentar gradualmente o nível de desafio, expressar interesses diferentes, equilibrar desafios e habilidades. Essas ações fortalecerão a confiança, iniciativa e disposição para experimentar com planejamento.

Quadro 2– Recomendações de ações para estimular a criatividade no comportamento empreendedor do secretário executivo

| | | |
|---|---|---|
| Criatividade | Cultivar a curiosidade; gerar ideias; ampliar fontes de informação e interesses. | Ampliação de perspectivas e de alternativas para a solução de problemas. |
| Inovação | Reservar tempo para reflexão; considerar alternativas; observar o retorno das ações. | Aperfeiçoamento de ideias e transformação de possibilidades em soluções. |
| Busca de oportunidades | Transitar por diferentes domínios; observar padrões no contexto social; preservar o interesse pela atividade criativa. | Maior capacidade de reconhecer demandas, conexões e possibilidades de atuação. |
| Riscos calculados | Aumentar gradualmente o nível de desafio; expressar interesses; equilibrar desafios e habilidades; reduzir o medo de falhar. | Fortalecimento da confiança, da iniciativa e da disposição para experimentar e prver cenários através do planejamento. |

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Silva e Fragoso (2025)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo teve como objetivo analisar as contribuições do estado de fluxo (*flow)*, compreendido no âmbito do modelo sistêmico da criatividade de Mihaly Csikszentmihalyi, para o desenvolvimento de quatro características do comportamento empreendedor do secretário executivo (criatividade, inovação,

busca de oportunidades e riscos calculados). A perspectiva sistêmica da criatividade resulta da interação entre domínio, campo e sujeito.

O domínio fornece os conhecimentos, as regras e os referenciais necessários para que o profissional compreenda as práticas existentes e identifique possibilidades de transformação; o campo, constituído por pessoas e instituições capazes de avaliar e legitimar as soluções propostas, contribui para o reconhecimento de demandas, oportunidades e propostas de valor; e o sujeito mobiliza os conhecimentos disponíveis para criar, aperfeiçoar ou propor novas soluções.

No contexto do Secretariado Executivo, o comportamento empreendedor se materializa a partir da capacidade do profissional de articular conhecimentos técnicos da área, leitura e interpretação do contexto, interação com clientes e demais atores do campo e disposição para transformar oportunidades (ideias) em ações. Inserido nessa dinâmica, observa-se que o acesso ao estado de *flow* mostra-se teoricamente relevante porque é o estado do indivíduo que proporciona, facilita a criatividade aflorar, pois ele se desenvolve a partir dos seguintes elementos: clareza de metas, percepção dos resultados, equilíbrio entre desafios e habilidades, integração entre ação e consciência, concentração, redução das distrações e do medo de falhar, alteração da percepção do tempo e caráter autotélico da atividade.

As análises demonstraram que o estado de *flow* fortalece envolvimento, persistência, criatividade, iniciativa, inovação, identificação de oportunidades e disposição para assumir riscos calculados, além da mobilização de competências diante de atividades complexas, criativas e desafiadoras inerentes ao comportamento empreendedor. Essa contribuição, contudo, ocorre de maneira relacional e contextual.

Para o profissional de Secretariado Executivo, empreender pressupõe não apenas vivenciar intensamente determinada atividade, mas utilizar conhecimentos da área, interpretar necessidades do mercado, receber e analisar *feedbacks*, avaliar consequências e transformar ideias em soluções criativas que produzam valor e sejam reconhecidas pelos atores com os quais se relaciona.

De forma sintética, a pesquisa, ao articular elementos das três áreas de conhecimento, obteve os seguintes resultados: (1) A criatividade do secretário

empreendedor pode ser estimulada pela ampliação do repertório, pela curiosidade e pelo contato com diferentes fontes de conhecimento. (2) A inovação pode ser favorecida pela reflexão, experimentação e avaliação das respostas obtidas. (3) A busca de oportunidades se ampliará quando o empreendedor transitar por diferentes domínios e observar as demandas presentes no contexto social e profissional do campo, bem como preservar o interesse pela atividade criativa. (4) A disposição para assumir riscos calculados pode ser fortalecida pela progressão dos desafios, pelo equilíbrio entre demandas e habilidades e pela redução do medo de falhar, sem que isso implique desconsiderar planejamento e avaliação das consequências.

Por fim, a contribuição desse capítulo se dá ao oferecer subsídios tanto para a formação acadêmica quanto para a atuação profissional e empreendedora no campo secretarial. Reconhecem-se como limitações a natureza narrativa e teórico-analítica da pesquisa, o número restrito de fontes consultadas e a concentração da análise em quatro características do comportamento empreendedor - criatividade, inovação, busca de oportunidades e disposição para riscos calculados. As relações propostas, portanto, não constituem evidência empírica de causalidade entre a experiência de *flow* e o desenvolvimento do comportamento empreendedor.

Recomenda-se que estudos futuros ampliem as bases de dados e o recorte temporal da investigação, e que também incorporem outras características do comportamento empreendedor e, sobretudo, que realizem pesquisas empíricas com estudantes, profissionais e empreendedores do Secretariado Executivo. Tais estudos poderão investigar de que maneira as características associadas ao estado de *flow* se manifestam em situações concretas de criação, solução de problemas e inovação.

## REFERÊNCIAS

ANGELO, Eliane B. O. O empreendedorismo. In: BRITTO, F.; WEVER, L. (org.). **Empreendedores brasileiros**: vivendo e aprendendo com grandes nomes. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ANJO, José Edemir da Silva. Criatividade e objetos: os papéis do roteiro na produção de um curta-metragem. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-

Graduação e Pesquisa em Administração, 44., 2020, on-line. **Anais** .... Maringá: ANPAD, 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASAGLIA, Marcela Moura; NECO, Mayara de Oliveira; SOARES, Jheni Maria de Fátima. Empreendedorismo e Secretariado Executivo: estudo de caso da abertura de um empreendimento por uma graduanda em Secretariado Executivo. In: Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo, 7, 2021, on-line. **Anais** [...]. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução CNE/CES nº 3, de 23 de junho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo. Brasília, DF: CNE, 2005.

CANUTO, Lívia Teixeira; OLIVEIRA, Adélia Augusta Souto de. Métodos de revisão bibliográfica nos estudos científicos. **Psicologia em Revista**, v. 26, n. 1, p. 83–102, 2020.

CHEN, Chao Chuan; GREENE, Patricia Gene; CRICK, Ann. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? **Journal of Business Venturing**, v. 13, n. 4, p. 295–316, 1998.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. The domain of creativity. In: FELDMAN, D. H.; CSIKSZENTMIHALYI, M.; GARDNER, H. (ed.). **Changing the world**: a framework for the study of creativity. Westport: Praeger, 1994. p. 135–158.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Creativity**: *flow* and the psychology of discovery and invention. New York: HarperCollins, 1996.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Implications of a systems perspective for the study of creativity. In: STERNBERG, R. J. (ed.). **Handbook of creativity**. New York: Cambridge University Press, 1999. p. 313–335.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Creativity:** *flow* and the psychology of discovery and invention. New York: HarperCollins e-books, 2007.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **The systems model of creativity.** In: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi. New York: Springer, 2014. E-book.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 7, n. 3, p. 2–7, 2000.

GARTNER, William B. Who is an entrepreneur? Is the wrong question. **American Journal of Small Business**, v. 12, n. 4, p. 33–39, 1988.

KAUFMAN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000.** São Paulo: Makron Books, 1991.

MARÇAL, Maria Christianni Coutinho; MAGALHÃES, Beatriz Lins; SILVA, Gabriela Eduarda Nascimento da; SILVA, Larissa Felizardo da. Reflexões sobre as possibilidades de interações entre empreendedorismo e secretariado executivo. In: SILVA, Carlos André dos Santos; ARRUDA, Geyza D'Ávila; BARBOSA, Estélio Silva; SALES, Victor Hugo Gomes; COSTA, Robson Antonio Tavares (orgs.). **Estudos Avançados Interdisciplinares**. v. 32. Brasília, DF: Editora Enterprising, 2024. p. 155–175. DOI: 10.29327/5446957.1-9.

MARKMAN, Gideon D.; BARON, Robert A. Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. **Human Resource Management Review**, v. 13, n. 2, p. 281–301, 2003.

NEIVA, Edméia Garcia; D'ELIA, Maria Elizabete Silva. **As novas competências do profissional do secretariado**. 2. ed. São Paulo: IOB, 2009.

SILVA, Eloiza Maria Alves da; FRAGOSO, Vitória Samara Henrique Pedro**. Criar e empreender: um estudo sobre as abordagens de Amabile e Csikszentmihalyi no comportamento empreendedor do secretário executivo.** 2025. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2025.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, p. 64–83, 2021.

VIEIRA, Gutemberg Alves; BARROSO, Henrique Cesar Muzzio de Paiva. Gestão da criatividade organizacional como a interseção entre indivíduo, liderança e cultura: um estudo acerca de startups no Agreste Pernambucano. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 44., 2020, on-line. **Anais**.... Maringá: ANPAD, 2020.

# *PARTE 3*

## SECRETARIADO EXECUTIVO EM AÇÃO

*Capítulo 6*

# EFICIÊNCIA DA PRÁTICA SECRETARIAL DE ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS A PARTIR DA ESTRUTURAÇÃO E USO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

DOI:10.29327/5931322.1-6

Adriana Carla de Lima Silva
Amanda Gabrielly Soares de Souza
Jairo Simião Dornelas

# EFICIÊNCIA DA PRÁTICA SECRETARIAL DE ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS A PARTIR DA ESTRUTURAÇÃO E USO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Adriana Carla de Lima Silva, adrianacarla.silva@ufpe.br

Amanda Gabrielly Soares de Souza, amanda.agss@ufpe.br

Jairo Simião Dornelas, jairo.dornelas@ufpe.br

## RESUMO

Esta pesquisa analisa de que forma a memória organizacional, associada à tecnologia da informação, contribui para a eficiência da prática secretarial relacionada à organização de eventos no contexto do Secretariado Executivo. O estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, que realizou entrevistas semiestruturadas com profissionais atuantes na organização de eventos. Os resultados evidenciam que a utilização da tecnologia da informação favorece a organização, o armazenamento, o compartilhamento e a recuperação das informações produzidas durante a ocorrências dos eventos e fornece apoio às equipes envolvidas no processo. Também foi identificado que a utilização da memória organizacional resultante da estruturação informacional, auxilia na redução do retrabalho, otimiza o tempo da atividade, melhora a comunicação e o apoio à tomada de decisão. Assim, a integração entre memória organizacional e tecnologia da informação mostrou ter potencial de favorecer ações mais organizadas, estratégicas e eficientes no contexto da prática secretarial de eventos.

**Palavras-chave:** Organização de Eventos; Memória Organizacional; Tecnologia da Informação; Secretariado Executivo; Práticas Secretariais.

## ABSTRACT

This study analyzes how organizational memory, combined with information technology, contributes to the efficiency of secretarial practices related to event management within the context of Executive Secretariat. The research is characterized as a qualitative, exploratory, and descriptive study, based on semi-structured interviews conducted with professionals working in event organization. The findings indicate that the use of information technology enhances the organization, storage, sharing, and retrieval of information generated throughout the event management process, while also providing support to the teams involved. The study also identified that the use of organizational memory, resulting from structured information management, helps reduce rework, optimize task execution time, improve communication, and support decision-making. Therefore, the integration of organizational memory and information technology demonstrates the potential to promote more organized, strategic, and efficient practices in the context of secretarial event management.

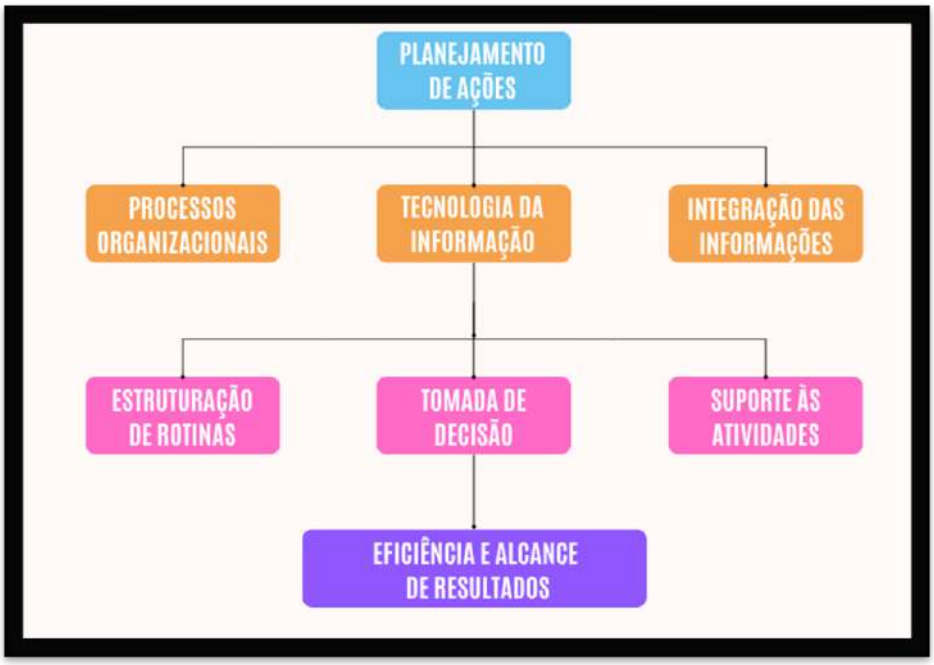
**Keywords:** Event Management; Organizational Memory; Information Technology; Executive Secretary; Secretarial Practices.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações desenvolvem suas atividades por meio de processos, os quais estruturam rotinas, organizam tarefas e contribuem para o alcance de resultados (Davenport, 1994). Para que esses processos ocorram de forma eficiente, torna-se essencial coordená-los e ter o uso adequado das informações geradas no ambiente organizacional, especialmente aquelas relacionadas às experiências e práticas anteriores.

Nesse diapasão, o uso da informação nas organizações está relacionado à sua aplicação no suporte às atividades e à tomada de decisão, o que contribui para maior organização e eficiência dos processos, sendo a tecnologia da informação (TI) fundamental para possibilitar o fornecimento de dados, informações e conhecimentos necessários às organizações e estruturar atividades conforme mostra a figura 1.

Figura 1 - Articulação entre informação, processos e tecnologia nas organizações.




Fonte: elaborado com base em Davenport (1994).

Para garantir benesses decorrentes desta literatura, torna-se necessário não apenas utilizar as informações de maneira pontual, mas também estruturá-las, organizá-las e preservá-las ao longo do tempo, garantindo acesso e reutilização nas práticas organizacionais (Rezende; Abreu, 2013).

Nesse contexto, a memória organizacional se apresenta como um

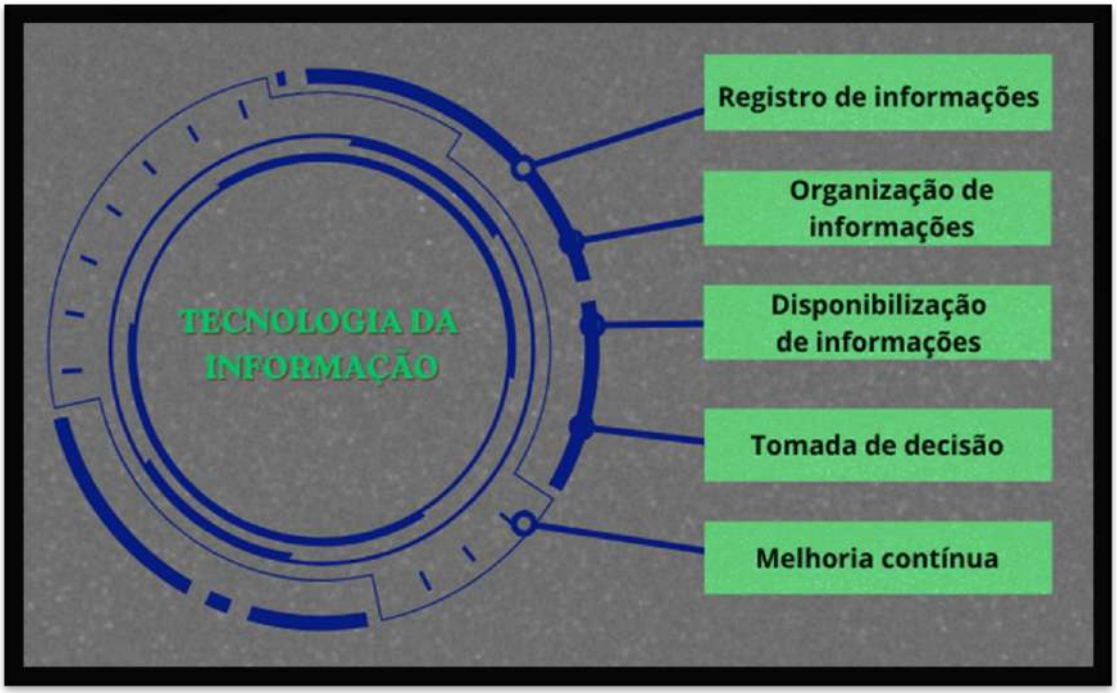
elemento fundamental, ao reunir e disponibilizar dados e informações transmutadas em conhecimentos acumulados ao longo do tempo, favorecendo a continuidade das atividades organizacionais, no entanto, para que essa memória seja utilizada nas práticas secretariais, torna-se necessário o suporte da TI (Stein, 1995).

Nessa perspectiva, o profissional de secretariado executivo exerce importante atuação na gestão das informações, documentos e fluxos organizacionais, contribuindo para a preservação e utilização estratégica da memória organizacional nos processos institucionais (Nonato Júnior, 2009).

De fato, a tecnologia da informação fornece ferramentas aplicáveis à operação rotineira, tomada de decisão e à melhoria contínua dos processos, bem como para a construção da memória organizacional (Silva Neto; Dornelas, 2025).

A figura 2 a seguir ilustra a estruturação de atividades organizacionais com o uso da tecnologia da informação.

Figura 2 - Uso da tecnologia da informação na estruturação de atividades organizacionais.




Fonte: elaborado com base em Silva e Dornelas (2025).

Nesse sentido, Menezes (2006) já definia memória organizacional como um acervo de informações, conhecimentos e práticas retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizado para apoiar as atividades, os processos decisórios a preservação do capital intelectual, bem como auxiliar à prática

secretarial.

De fato, estima-se que a perspectiva acima referida, possa ser associada particularmente à prática secretarial relacionada à gestão de eventos, considerando a necessidade de registrar, recuperar e utilizar informações produzidas nesses processos, uma vez que a organização de eventos, segundo Fortes (2011), envolve planejamento, coordenação, execução e avaliação contínua das atividades organizacionais.

A organização de eventos constitui-se como uma prática fundamental na atividade secretarial, uma vez que requer a coordenação de processos, o gerenciamento de dados e o suporte à comunicação organizacional, configurando-se como um processo que se concretiza por meio de atividades veiculadas em etapas como planejamento, execução e avaliação, as quais exigem a articulação de diferentes ações e recursos que sustentam a realização de um evento (Matias, 2013).

Assim, com base nas moções discutidas, torna-se necessário averiguar como promover a eficiência organizacional na organização de eventos, por meio da articulação e uso da TI para a consolidação e construção da memória organizacional para esta prática secretarial.

Para tanto, foi desenvolvido um estudo aqui relatado de forma estruturada, contemplando as seções de introdução, contextualização, trajetória literária, metodologia, resultados, conclusão e limitações do trabalho.

## 2. CONTEXTO

O presente estudo insere-se no contexto organizacional, no qual a informação assume papel central no suporte às práticas operacionais, à organização de atividades e à estruturação de recursos.

### 2.1 AMBIENTE

As práticas secretariais compreendem um conjunto de atividades técnicas e administrativas desenvolvidas no ambiente organizacional, voltadas ao suporte e à gestão das informações, bem como à assessoria ao suporte às decisões organizacionais (Mata, 2009; Nonato Júnior, 2009).

No ambiente organizacional, as práticas secretariais estão inseridas em diferentes atividades administrativas, especialmente no gerenciamento

documental, no controle de informações e na articulação entre pessoas e processos e se vinculam diretamente com a informação e com a tecnologia, em especial a TI, e contribuem para maior agilidade, integração e eficiência dos processos organizacionais, além de modernizarem práticas profissionais e transformarem a forma como as organizações produzem, armazenam e compartilham informações (Laudon; Laudon, 2014).

Em adendo, a utilização da tecnologia da informação nessas práticas também favorece atividades como, registrar, compartilhar e disseminar informações institucionais, conforme enfatizam Davenport e Prusak (2003).

Nessa conformação, a prática secretarial de organização de eventos, entendida como um conjunto de atividades estruturadas que envolvem planejamento, execução e avaliação (Matias, 2004), repercute ações de pesquisa, planejamento, coordenação e controle voltadas ao alcance dos objetivos institucionais, que se valem da TI para automação de processos, integrando informações dispersas, como cronogramas, rol de fornecedores, armazenamento de registros e lista de participantes.

Dessa forma, também favorece a construção de uma memória coletiva específica às atividades de eventos e contribui para o reaproveitamento das experiências organizacionais neste escopo, em futuras ações institucionais.

Então, assim, por manter forte relação com a organização de eventos e antever a possibilidade de construir e estruturar repositórios informacionais para esta atividade, com base no uso da TI (Freire *et al*., 2012), é que surge a chance de se estudar a memória organizacional.

## 2.2 CENÁRIO

De acordo com Nakane (2013), eventos podem ser compreendidos como instrumentos de comunicação previamente planejados, utilizados para promoverem interação entre organizações e públicos específicos, podendo ocorrer de forma presencial ou mediada por recursos tecnológicos; ou seja, configuram-se em agrupamento de pessoas reunidas em determinado local e horário, para interesses em comum.

Nesse sentido, Farias e Gancho (2014) destacam que, para serem estratégicos, os eventos precisam estar alinhados aos objetivos organizacionais

e comunicacionais e neles a atuação secretarial eficiente relaciona-se à capacidade de coordenar atividades, acompanhar processos e organizar informações, gerando ocasiões como a mostrada na figura 3.

Figura 3 - Solenidade de outorga da Medalha Frei Caneca.




Fonte: Acervo TRE-PE. Disponível em: https://www.tre-pe.jus.br/. Acesso em 20/05/2026.

Ideia-se que a utilização da tecnologia da informação contribui para a organização dos processos relacionados aos eventos, por auxiliar no registro de informações, no armazenamento de documentos, no acompanhamento das atividades e na recuperação de conhecimentos produzidos ao longo das experiências organizacionais (Rossetti; Morales, 2007). Conforme Giacaglia (2006), além disso, eventos exigem planejamento e gerenciamento contínuo, uma vez que envolvem organização de atividades, definição de estratégias, comunicação, controle de informações e interação entre diferentes participantes.

Torna-se pertinente, pois, articular mecanismos armazenamento, organização e disseminação (Dalkir, 2005) capazes de preservar e recuperar os conhecimentos acumulados durante a realização de eventos e evidenciar a importância de compreender como este uso da tecnologia da informação, pode contribuir para a melhoria dos processos relacionados à organização de eventos no contexto do secretariado executivo, evocando a criação da memória organizacional.

## 2.3 PROBLEMA

A informação exerce papel fundamental na estruturação da memória organizacional, uma vez que os registros institucionais permitem preservar experiências, processos, decisões e conhecimentos produzidos ao longo do tempo, contribuindo para continuidade das atividades organizacionais e preservação da trajetória institucional (Stein, 1995).

Saeger *et al*. (2015) observam que, embora existam atos secretariais consolidados para a organização de eventos, esses ainda apresentam limitações no que se refere ao registro, à sistematização e ao armazenamento das informações geradas ao longo dos processos. Assim, em muitos casos, por não se estruturar de forma adequada o tratamento informacional coerente na execução da prática de organização de eventos, pode-se comprometer a continuidade das ações, gerar retrabalho e impactar a eficiência futura de processos similares.

Nesse contexto, evidencia-se a necessidade de maior integração da prática de organização de eventos com a tecnologia da informação, a fim de, que pela estruturação de acesso e uso propiciado dos artefatos tecnológicos, potencializar a organização, o tratamento e a recuperação das informações produzidas na atividade de organização de evento, bem como conformar a construção estruturada de memória organizacional para a atividade.

Portanto, avulta como necessário que a TI seja utilizada como alicerce para estruturar, propiciar e manter a formação de uma memória organizacional para a atividade, tal que se tenha o conhecimento gerido e guardado de forma adequada e duradoura, a fim de garantir maior eficiência, continuidade e qualidade na gestão dos eventos, pelo resgate do histórico da atividade (Puranam, 2018).

No entanto, justo pela falta de diretriz para o uso consistente da memória organizacional na organização de eventos, assevera-se que a não estruturação dessa memória organizacional, mesmo diante da existência de rotinas e do uso de tecnologia da informação, gera ineficiências na execução da atividade, especialmente no que se refere ao seu planejamento, à sua execução e à sua avaliação.

Suscita-se então que a não utilização de memória organizacional

prejudica a execução e organização de eventos, pois há ausência de integração das informações e de registros sistematizados que contribuam para a construção de um repositório informacional no âmbito da organização.

Assim, essa prática secretarial que já requer apoio da tecnologia da informação para favorecer a estruturação, o armazenamento e a recuperação das informações produzidas durante os processos relacionados aos eventos, também pode ser capaz de dirigir a sua utilização para a construção da memória organizacional no âmbito desse trabalho secretarial.

Portanto, desta forma, advoga-se que a inserção da tecnologia da informação em uso e resgate estruturado para conformação da memória organizacional, como rotina da prática secretarial de organização de eventos, pode contribuir para maior eficiência dos processos relacionados à essa atividade no campo do secretariado executivo (Spiller; Pontes, 2007; Santarém; Vitoriano, 2016).

Com este painel, suscita-se a seguinte questão de pesquisa: como a estruturação da memória organizacional, baseada na tecnologia da informação pode contribuir para a eficiência da organização de eventos no âmbito do secretariado executivo?

## 2.4 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa foram definidos com a finalidade de compreender de que maneira a estruturação da memória organizacional, associada ao uso da tecnologia da informação nas práticas secretariais, pode contribuir para eficiência da prática de organização de eventos no contexto do secretariado executivo.

### 2.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é analisar de que forma a estruturação e uso da memória organizacional com base na utilização de tecnologia da informação pode contribuir para a eficiência da prática secretarial de organização de eventos.

### 2.4.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste estudo foram elaborados com a finalidade

de compreender como a prática secretarial de organização de eventos se articula com o uso da tecnologia da informação e com a construção da memória organizacional no contexto organizacional. Nesse sentido, instituem-se as seguintes proposições:

- Mapear como as ações relacionadas à organização de eventos são realizadas nas organizações;
- Identificar o uso de recursos de tecnologia da informação na prática secretarial voltada à organização de eventos;
- Avaliar a existência de estruturas informacionais voltadas à construção e ao gerenciamento da memória organizacional no contexto da organização de eventos;
- Indicar ações para o uso estruturado da memória organizacional na prática secretarial relacionada à organização de eventos.

## 2.5 JUSTIFICATIVA

A gestão de eventos envolve a produção contínua de informações, experiências e conhecimentos relacionados ao planejamento, execução e avaliação das atividades desenvolvidas em um evento. Nesse contexto, o acúmulo e a preservação desses conhecimentos tornam-se relevantes para apoiar futuras ações organizacionais, reduzir retrabalhos e favorecer maior continuidade nos processos institucionais.

Por essa razão, há relevância prática neste estudo, na medida em que os processos e atos secretariais relacionados à organização de eventos podem reusar aspectos provenientes de experiências anteriores, como registros de eventos já realizados, dados sobre participantes e decisões operacionais adotadas.

Costumeiramente, percebe-se que a ausência de uma memória organizacional estruturada, compromete a continuidade das atividades, favorecendo a ocorrência de retrabalho, falhas na execução e perda de informações relevantes para o planejamento e a condução dos eventos. Assim, a proposição de ações voltadas à construção e ao uso sistematizado da memória organizacional apresenta-se como uma estratégia capaz de qualificar a

execução dessas atividades e contribuir para a melhoria dos processos em geral, bem como para a preservação e o aproveitamento do conhecimento institucional acumulado ao longo do tempo, instituindo uma maior organização das informações, mirando a continuidade das práticas organizacionais e a redução de retrabalho nos processos relacionados à organização de eventos.

Ademais, a pesquisa concentra-se na organização de eventos, evidenciando como a integração provida pela memória organizacional pode fortalecer as práticas secretariais e ampliar o papel estratégico do secretariado executivo nas organizações.

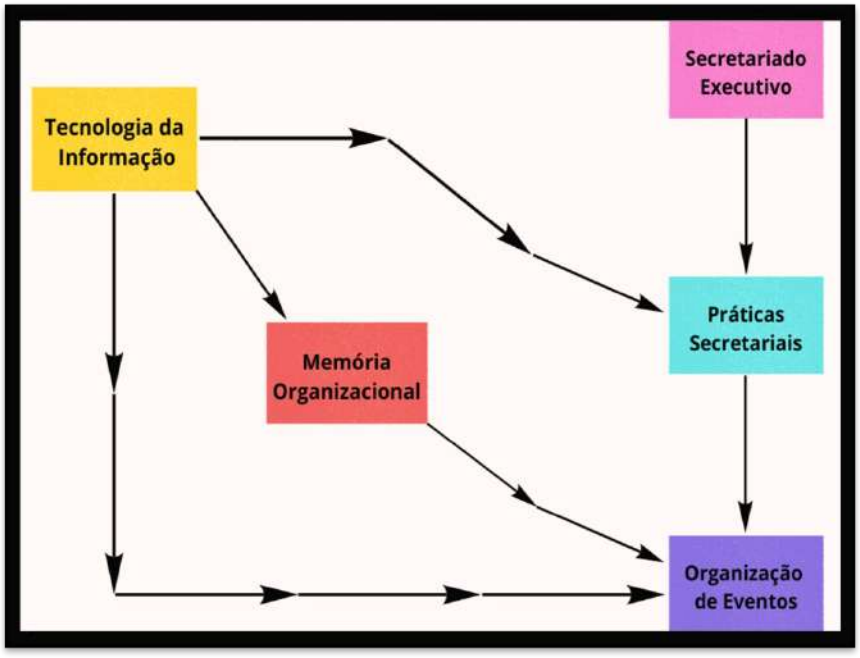
Por fim, compreende-se que analisar a relação entre memória organizacional e os processos envolvidos na organização de eventos é fundamental para promover maior eficiência, padronização e qualidade nas atividades desenvolvidas.

## 3. TRAJETÓRIA PELA LITERATURA

A presente seção tem como finalidade apresentar os principais conceitos relacionados às práticas secretariais, à gestão de eventos, à tecnologia da informação e à memória organizacional, considerando suas relações no contexto do secretariado executivo, como mostra a figura 4.

A primeira paragem para exame da literatura convoca o elemento secretariado executivo.

Figura 4 - Diagrama conceitual da pesquisa.



## 3.1 SECRETARIADO EXECUTIVO

O secretariado executivo contribui para o suporte das atividades administrativas, para a articulação entre setores e para o acompanhamento dos processos organizacionais, favorecendo maior integração entre pessoas, recursos e informações (Medeiros; Hernandes, 1999).

Trata-se, pois, de uma atividade que envolve, simultaneamente, a estruturação de processos e a utilização de práticas secretariais de organização, coordenação e suporte às ações desenvolvidas na organização e, já há algum tempo, ancora-se fortemente em tecnologia da informação (Saeger *et al*., 2015).

Sob essa perspectiva, o secretário executivo atua de forma multifuncional e participa ativamente da gestão e suas seções assentam-se em práticas secretariais que envolvem atividades relacionadas à organização, coordenação e gerenciamento das informações institucionais, o que faz esse profissional assumir papel estratégico na gestão organizacional e no apoio aos processos decisórios (Brasil, 2005). Ainda na roupagem delineada na última referência, novas competências são requeridas ao profissional de secretariado executivo e incluem o domínio de tecnologia e de usos de instrumentos que tornem a sua utilização mais eficiente, como aqui se suscita. Também no documento citado, descortina-se que sob esse novo manto, o secretário executivo desempenha papel relevante na organização de eventos, atuando no planejamento, organização, coordenação de atividades e gerenciamento das informações no âmbito institucional.

Em adendo Passos (2018) destaca que o profissional de secretariado contemporâneo necessita desenvolver competências relacionadas à gestão da informação, comunicação e utilização de ferramentas tecnológicas, espalhadas em práticas secretariais.

### 3.1.1 Práticas Secretariais

As práticas secretariais podem ser compreendidas como um conjunto de atividades voltadas à gestão da informação, à organização de processos e ao apoio à tomada de decisão nas organizações (Gomes *et al*., 2024). Conforme Sanches-Canevesi *et al*. (2024), as transformações tecnológicas e as novas

demandas do mercado ampliaram a atuação do profissional de Secretariado Executivo, que passou a desempenhar funções cada vez mais estratégicas e gerenciais. Já Santos *et al*. (2025) destacam que a utilização das tecnologias da informação fortalece as práticas secretariais ao favorecer a organização, o armazenamento, o compartilhamento e a recuperação das informações, contribuindo para a eficiência dos processos organizacionais.

Tais práticas secretariais contribuem para o ordenamento das atividades, controle das informações, gerenciamento documental e apoio à tomada de decisão, além disso, auxiliam na integração entre pessoas, processos e recursos organizacionais, favorecendo o desenvolvimento das atividades empresariais de forma organizada e planejada (Cordeiro; Giotto, 2009). Esses autores apontam que dentre as principais práticas secretariais desenvolvidas nas organizações, destacam-se no quadro 1.

Quadro 1 - Principais práticas secretariais no ambiente organizacional.

| Prática Secretarial | Descrição |
|---|---|
| Organização Documental | Relacionada ao controle, arquivamento, classificação e recuperação de documentos institucionais |
| Gerenciamento de Informações | Tratamento, organização, armazenamento e disponibilização das informações organizacionais |
| Planejamento de Atividades | Definição, organização, acompanhamento e execução das ações desenvolvidas na organização |
| Controle de Agendas | Coordenação de compromissos, rotinas administrativas e gerenciamento do tempo organizacional |
| Comunicação Institucional | Circulação, compartilhamento e alinhamento das informações entre setores, colaboradores e público organizacional |
| Organização de Eventos | Planejamento, coordenação, execução e acompanhamento de eventos institucionais |

Fonte: elaborado com base em Cordeiro e Giotto (2009).

Essas práticas demandam coordenação contínua e utilização adequada das informações produzidas nos ambientes organizacionais (Moura; Soares, 2010).

Particularmente, a organização de eventos destaca-se como prática secretarial relevante e constitui o objeto deste estudo.

### 3.1.2 Organização de Eventos

Os eventos podem ser compreendidos como atividades planejadas e estruturadas realizadas com diferentes finalidades organizacionais, sociais,

científicas e institucionais, caracterizando-se como ocasiões organizadas para reunir pessoas em torno de objetivos específicos (Giacaglia, 2004). Já para Matias (2004), os eventos apresentam diferentes tipologias conforme seus objetivos e áreas de interesse, dentre elas: científicos, sociais, educativos e políticos; e envolvem ações de pesquisa, planejamento, coordenação e controle voltadas ao alcance dos objetivos organizacionais, bem como ações de coordenação, gerência e suporte às atividades profissionais (Neiva; D'Elia, 2013).

Em palavras simples, a implementação de um evento envolve etapas interdependentes relacionadas ao planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das atividades desenvolvidas, exigindo organização contínua das ações e dos recursos necessários para a realização do evento (Coutinho, 2010). Este leque de estratégia é chamado de gestão de eventos.

No âmbito do secretariado executivo, a organização de eventos constitui prática relevante, congregando diferentes elementos e práticas para o adequado desenvolvimento das atividades relacionadas à gestão de eventos, dentre as quais (Melo Neto, 1999; Martin, 2003; Albuquerque, 2004; Matias, 2004; Giacaglia, 2006; Coutinho, 2010; Mota, 2011; Santos; Santos, 2011):

- Recursos - Os elementos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos necessários para a realização dos eventos. Seu controle, distribuição de tarefas, acompanhamento das ações e utilização eficiente dos recursos institucionais;
- Agenda - Planejamento temporal das atividades do evento, incluindo definição de cronogramas, prazos, horários e acompanhamento das etapas de execução, visando melhor coordenação do processo;
- Espaços/Ambientes - Locais utilizados para realização das atividades do evento, exigindo organização prévia da estrutura física, logística, distribuição dos ambientes e adequação às necessidades do público e dos objetivos institucionais;
- Comunicação - Relaciona-se à circulação das informações entre equipes, participantes, patrocinadores e instituições envolvidas, além de auxiliar na divulgação das atividades e acompanhamento contínuo

do evento;

- Público - Os participantes definem o perfil das atividades e das necessidades a atender sendo base para o planejamento das ações, definição das estratégias e organização das atividades desenvolvidas durante o evento;
- Orçamento - Planejamento e controle dos recursos financeiros utilizados na realização do evento que permite acompanhamento de custos, definição de investimentos, controle das despesas e análise dos resultados obtidos;
- Registro e Armazenamento das Informações - Documentos, cronogramas, relatórios, listas, registros financeiros, *checklists* e avaliações para acompanhamento das atividades e para utilização em eventos futuros.

A notar que aflora nesse contexto, que o uso da tecnologia da informação para acesso e para compartilhamento dessas informações é chamariz à construção de memória organizacional relacionada à prática de organização de eventos.

## 3.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A tecnologia da informação pode ser compreendida como o conjunto de recursos tecnológicos utilizados para processamento, armazenamento, recuperação e compartilhamento das informações organizacionais, implementados em sistemas de informação, plataformas digitais, bancos de dados e ferramentas utilizadas no suporte às atividades institucionais, favorecendo a integração das atividades e ampliando as possibilidades de comunicação e acesso às informações (Soares *et al*., 2015).

Assim, a TI possui relevância no contexto organizacional por contribuir para a integração das atividades organizacionais e suporte aos processos administrativos, possibilitando maior circulação das informações e apoio às práticas desenvolvidas nas instituições (Dias; Cavalcante, 2016). A TI favorece a circulação rápida das informações, ampliando as possibilidades de compartilhamento de conhecimento nas organizações e projetando uma

possível memória organizacional (Rossetti; Morales, 2007).

Conforme Laurindo *et al.* (2001), a TI evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro das organizações, contribuindo para sustentar operações, apoiar estratégias empresariais e favorecer maior competitividade.

Nas práticas secretariais, a TI auxilia no gerenciamento documental, organização de agendas, comunicação institucional e controle das informações produzidas nos processos administrativos, contribuindo para a eficiência das atividades desenvolvidas (Moura; Soares, 2010).

Na organização de eventos, a tecnologia da informação contribui para a automação e organização das atividades relacionadas ao planejamento, execução e acompanhamento dos eventos institucionais, auxiliando no controle de cronogramas, registros, gerenciamento de fornecedores e participantes, além da gestão dos documentos produzidos durante as atividades desenvolvidas (Oliveira, 2017; Rossetti; Morales, 2007).

Por fim, a TI também possui aparente relevância para a construção da memória organizacional, especialmente por possibilitar armazenamento, recuperação e compartilhamento das informações produzidas pelas organizações. Nesse contexto, a TI contribui para a preservação das experiências institucionais e reutilização das informações acumuladas ao longo do tempo, favorecendo a circulação e organização do conhecimento nas instituições (Silva; Prates; Ribeiro, 2015).

## 3.3 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

A memória organizacional pode ser compreendida como o conjunto de informações, conhecimentos e experiências acumuladas pelas organizações ao longo do tempo, sendo construída a partir das práticas, processos e vivências desenvolvidas no contexto organizacional (Spiller; Pontes, 2007). Sua estruturação permite preservar informações institucionais, recuperar conhecimentos produzidos anteriormente e apoiar a continuidade das atividades organizacionais.

Reforça-se que a memória organizacional se relaciona à preservação das experiências, informações e conhecimentos produzidos nas organizações,

possibilitando sua recuperação e reutilização nos processos institucionais e organizacionais (Wijnhoven, 1998). Nesse prisma, Ackerman e Halverson (2000) destacam que a memória organizacional pode ser compreendida como uma rede de pessoas, artefatos, experiências e processos interligados, utilizada para apoiar futuras operações organizacionais.

Em lato senso, a construção da memória organizacional, conforme Almeida e Vitoriano (2020), está diretamente relacionada à sistematização das informações e ocorre por meio do registro, armazenamento e organização das informações produzidas no ambiente institucional.

Assim, a memória organizacional contribui para o armazenamento de informações e experiências produzidas nos processos organizacionais, favorecendo a continuidade das atividades e a recuperação de conteúdos relevantes para ações futuras, o que conforme Abecker *et al*. (1998), auxilia na retenção e reutilização de informações produzidas pela organização ao longo de suas atividades, favorecendo o reaproveitamento de experiências anteriores, no contexto da prática secretarial relacionada à organização de eventos, favorecendo o uso, reuso e compartilhamento das informações e conhecimentos produzidos nas organizações (Molina, 2013).

Em adição, a memória organizacional pode ser estruturada por diferentes modelos e mecanismos relacionados ao armazenamento, recuperação e compartilhamento das informações institucionais, permitindo a sistematização dos conhecimentos organizacionais e favorecendo sua utilização contínua pelas organizações (Pazin, 2013).

Nesse contexto, graças ao enfoque viabilizado pela TI recorre-se a sistemas de informação, bancos de dados, registros documentais e plataformas tecnológicas utilizadas para preservação das experiências organizacionais e reutilização das informações acumuladas pelas instituições, tal que os recursos tecnológicos favorecem a preservação e a estruturação da memória organizacional (Santos; Valentim, 2021).

Em sequência, o encaminhamento metodológico desta pesquisa tem o propósito de analisar de que maneira a memória organizacional estruturada, apoiada pela tecnologia da informação pode contribuir para a eficiência dos processos relacionados à organização de eventos no âmbito do secretariado executivo.

# 4. PROCEDER METODOLÓGICO

Essa pesquisa adota uma abordagem qualitativa por considerar a necessidade de compreender fenômenos relacionados às práticas secretariais, à tecnologia da informação e à memória organizacional. Segundo Creswell (2021), a pesquisa qualitativa possibilita compreender significados, experiências e práticas desenvolvidas em determinados contextos organizacionais.

A pesquisa também busca compreender aspectos relacionados às práticas secretariais e à organização das informações no contexto da organização de eventos, caracterizando-se como exploratória, vez que tem maior aproximação com o problema investigado, especialmente no que se refere à relação entre práticas secretariais, tecnologia da informação e memória organizacional. Além disso, é descritiva, já que pretende compreender como os processos relacionados à organização de eventos ocorrem como prática organizacional.

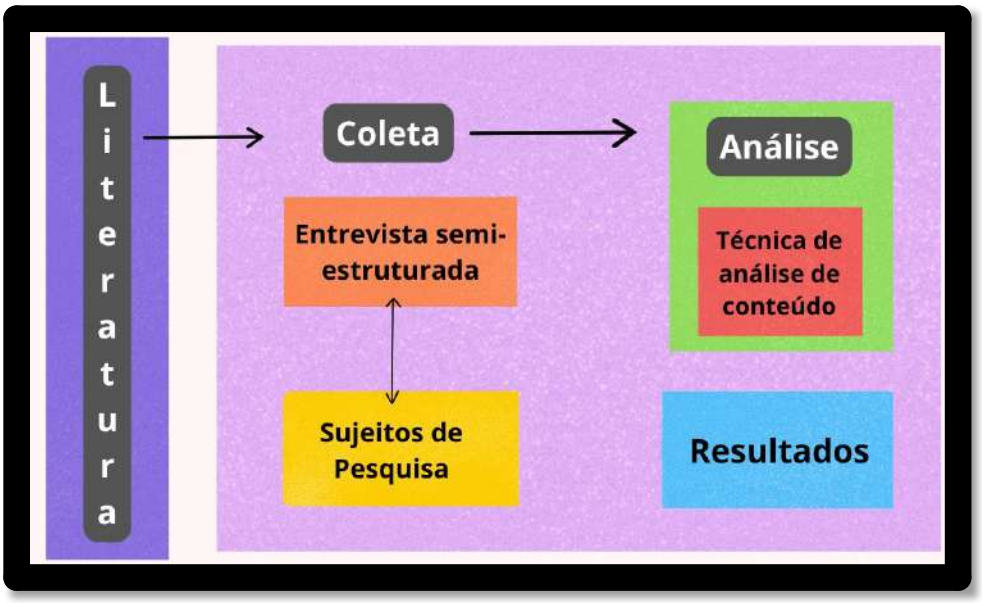
Foi traçada em um escopo de estudo de campo, valendo-se de coleta por entrevistas e análise de dados viesada para análise de fala, mas operacionalizada por análise de conteúdo.

## 4.1 DESENHO DA PESQUISA

O desenho da pesquisa foi desenvolvido em etapas articuladas entre si (Figura 5). Inicialmente, foi realizado levantamento bibliográfico acerca dos principais conceitos relacionados ao estudo, etapa mandatória em qualquer pesquisa (Triviños, 1987). Posteriormente, ocorreu a coleta de dados baseada na realização de entrevistas semiestruturadas com sujeitos envolvidos nas atividades secretariais e nos processos relacionados à organização de eventos. Na etapa seguinte, os dados obtidos foram organizados e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, buscando identificar elementos associados às categorias do estudo (Bardin, 2015), particularmente aqueles relacionados ao uso da tecnologia da informação, às práticas secretariais, incluindo a prática de organização de eventos, e à estruturação da memória organizacional neste

contexto.

Figura 5 - Desenho da pesquisa.




## 4.2 COLETA DE DADOS

Para obtenção dos dados, utilizou-se como instrumento um *script* de entrevista, apresentado no Apêndice A.

As entrevistas semiestruturadas alcançaram profissionais atuantes nas atividades secretariais e na organização de eventos, visando obter informações relevantes sobre as práticas e os processos desenvolvidos na área. Foram entrevistados três especialistas atuantes na área de organização de eventos, pertencentes a diferentes segmentos: organização de eventos em órgão público, setor educacional e eventos sociais, com destaque para casamentos.

O instrumento foi previamente testado com participantes, buscou verificar clareza, compreensão e adequação das questões elaboradas.

O teste permitiu identificar a necessidade de pequenos ajustes relacionados à organização das perguntas e à adequação da linguagem utilizada na entrevista. Dessa forma, foram realizadas modificações pontuais com a finalidade de proporcionar maior clareza aos participantes e melhor alinhamento do instrumento aos objetivos da pesquisa.

As entrevistas utilizaram diferentes modalidades de aplicação, de acordo com a disponibilidade dos participantes, sendo realizadas presencialmente, por chamada de vídeo via WhatsApp® e por meio da plataforma Google Meet®.

Todos os participantes autorizaram a utilização das informações fornecidas para fins acadêmicos e para o desenvolvimento deste estudo. Os relatos obtidos contribuíram para a compreensão das práticas secretariais, do uso da tecnologia da informação e dos processos relacionados à organização de eventos.

## 4.3 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados, buscando-se compreender de que maneira a utilização da memória organizacional estruturada sobre eventos, apoiada pela tecnologia da informação, pode contribuir para a efetividade de eventos no âmbito do secretariado executivo.

A partir das respostas obtidas nas entrevistas buscou-se identificar categorias e subcategorias relacionadas à utilização da tecnologia da informação, à memória organizacional e às práticas secretariais voltadas à organização de eventos, arguidas na seção 2.

O quadro 2 a seguir apresenta os principais elementos observados durante a análise dos dados, considerando os conceitos discutidos na literatura e as evidências identificadas nos relatos dos entrevistados.

Quadro 2 - Categorias de análise para a pesquisa.

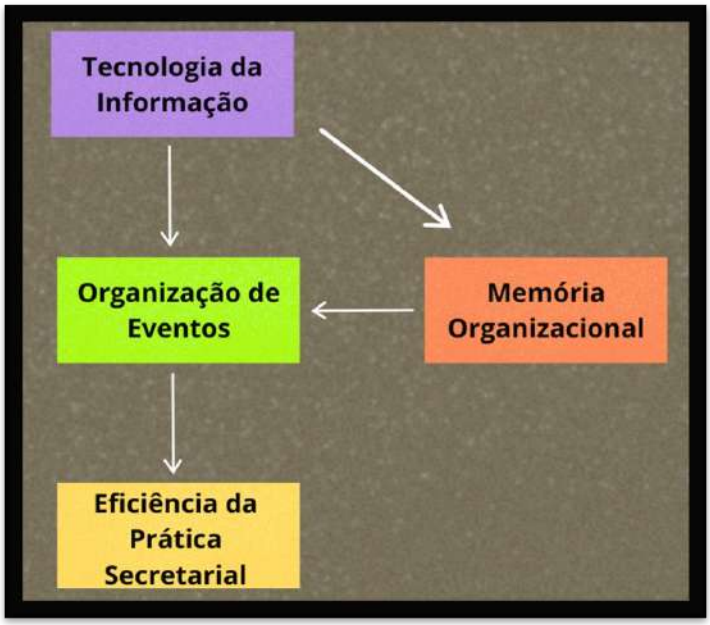
| Categoria | Subcategoria | Conceito | Visão em Campo |
|---|---|---|---|
| Tecnologia da Informação | Armazenamento<br>Recuperação<br>Comunicação<br>Compartilhamento | Uso de recursos tecnológicos para acesso, tratamento e uso de dados e informações | Informes sobre uso de:<br>*E-mails*<br>Aplicativos<br>Redes sociais<br>Documents<br>Sistemas de informação<br>Nuvem |
| Memória Organizacional | Estruturação<br>Retenção<br>Reuso<br>Experiências anteriores | Utilização de conhecimentos acumulados<br>Preservação das experiências | Alinhamento de ações para continuidade das atividades Informes organizacionais para uso futuro<br>Repositório informacional para futuras equipes<br>Auxílio ao planejamento, organização e tomada de decisão |
| Prática Secretarial de Organização de Eventos | Organização<br>Acompanhamento<br>Controle<br>Aspectos típicos | Ações para execução das atividades administrativas e operacionais dos | Menções ao acompanhamento de tarefas, controle de documento e de cronogramas, listas de participantes orçamento e |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | eventos | demais atividades vinculadas à organização de eventos |

Fonte: Ideação sobre os autores pesquisados e apresentados na seção 3 deste texto.

De modo coerente com o modelo da figura 6, foi buscar a partir dos enquadramentos das respostas às categorias atinentes ao estudo, a eficiência da prática secretarial de organização de eventos a partir do uso conjugado da TI confinada na operacionalização típica e na identificação e uso de mecanismos voltados à memória organizacional.

Figura 6 - Esboço para a análise de dados da pesquisa.




A seguir se adentrará ao escopo da concretização das expectativas da pesquisa.

## 5. RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados aqui apresentados derivam da interpretação dos dados coletados por meio das entrevistas realizadas com três profissionais que atuam na área de secretariado executivo, conhecedores de práticas secretariais e experientes na organização de eventos, e visam contribuir para compreensão do objetivo delineado nesta pesquisa.

A partir das respostas obtidas, buscou-se o enquadramento dos dados em categorias e subcategorias definidas a partir da literatura, sendo selecionados trechos dos depoimentos para corroborar as interpretações efetuadas.

Para melhor organização e compreensão dos dados obtidos nas entrevistas, a análise será apresentada em subseções, estruturadas de acordo

com o modelo definido na seção referente aos procedimentos metodológicos e à análise dos dados.

## 5.1 VISLUMBRANDO A ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS

Aqui se apresenta a análise das percepções dos entrevistados acerca de aspectos relacionados à organização de eventos no contexto das práticas secretariais, e se incluem a compreensão sobre as atividades desempenhadas pelo profissional de secretariado executivo e suporte da tecnologia da informação nos eventos.

A partir das respostas obtidas nas entrevistas, buscou-se compreender como as ações relacionadas à organização de eventos são realizadas nas organizações, considerando elementos como planejamento, comunicação, articulação entre setores, organização das informações e acompanhamento das atividades desenvolvidas.

Os resultados evidenciaram que os entrevistados reconhecem a organização de eventos como uma prática relacionada ao Secretariado Executivo, principalmente por envolver planejamento, comunicação, assessoria e coordenação de atividades organizacionais, como apregoado por Giacaglia (2004).

Nesse sentido, o Entrevistado 1 afirmou que “a gestão de eventos é uma prática secretarial” e ressaltou que o profissional de secretariado executivo atua “para além só de ser assessor”, exercendo “funções relacionadas ao planejamento estratégico, organização das atividades e acompanhamento dos processos envolvidos nos eventos, inclusive no pós-evento”. Essa percepção aproxima-se das discussões de Matias (2013), que compreende a organização de eventos como atividade composta por etapas de planejamento, execução e avaliação das ações desenvolvidas.

De forma semelhante, o Entrevistado 2 destacou que “muitas coisas de eventos caíam no colo da secretária”, demonstrando que as atividades relacionadas à organização dos eventos sempre estiveram diretamente integradas à prática secretarial. Já o Entrevistado 3 afirmou que a organização de eventos “envolve planejamento, gestão de informações, comunicação institucional, articulação entre setores, atendimento a autoridades, organização de agendas e acompanhamento de todas as etapas do evento”.

As constatações identificadas nas falas dos entrevistados também

dialogam com ensinamentos de Neiva e D'Elia (2013), pois denotam o profissional de secretariado executivo como agente de resultados, facilitador e responsável pela organização das informações e coordenação das atividades.

Assim observa-se que a organização de eventos é compreendida pelos entrevistados como uma prática relacionada ao secretariado executivo, principalmente pelas atividades de planejamento, comunicação, articulação entre setores, acompanhamento das etapas do evento e organização das informações necessárias à realização das atividades.

## 5.2 SUPORTE DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS

Os resultados evidenciaram que os entrevistados reconhecem a tecnologia da informação como elemento presente em diferentes atividades relacionadas à organização de eventos.

Para o E1, o uso da tecnologia da informação na organização de eventos é imprescindível, pelo auxílio na gestão de equipes e na comunicação.

> "Não consigo ver a gestão de eventos sem a tecnologia da informação e comunicação. A tecnologia da informação está totalmente relacionada porque tudo o que a gente vai fazer a gente ganha velocidade, alcance e clareza na informação". (E1).

De forma semelhante, o Entrevistado 2 destacou que os recursos tecnológicos, até a badalada inteligência artificial, vêm sendo percebidos como ferramentas de apoio às atividades organizacionais e ao gerenciamento das informações relacionadas aos eventos, comboiando suporte ao compartilhamento das informações, percepção que se aproxima das discussões de Rossetti e Morales (2007). Tal posição é encontrada em sua fala, deste modo: "a inteligência artificial pode ajudar muito, mas a gente também precisa entender como usar e o que realmente pode colaborar na organização dos eventos." (E2).

Já o entrevistado 3 em seu depoimento demonstrou que os recursos tecnológicos são utilizados para organização, comunicação, armazenamento e acompanhamento das informações relacionadas aos eventos.

> "A tecnologia da informação possui papel fundamental na organização de eventos, especialmente para otimizar processos, facilitar a comunicação, armazenar dados e

garantir maior eficiência na execução das atividades". (E3).

Assim, percebe-se que as respostas demonstraram que os recursos tecnológicos são utilizados em acompanhamento e apoio às atividades organizacionais e de compartilhamento e gerenciamento de informações.

Por esta razão, os entrevistados destacaram que registros, relatórios, arquivos digitais, planilhas e documentos eletrônicos auxiliam na continuidade das atividades e recuperação de informações, bem como configuram-se em artefatos tipicamente utilizados na organização de eventos, conforme apresentado no quadro 3.

Quadro 3 - Tecnologias tipicamente utilizadas na organização de eventos.

| **Tecnologia identificada** | **Finalidade** |
|---|---|
| Planilhas eletrônicas | Organização, controle e acompanhamento das informações |
| Armazenamento em nuvem | Compartilhamento e armazenamento de arquivos e documentos |
| Sistemas de informação | Registro, tramitação e acompanhamento das informações |
| *QR Code* | Credenciamento e confirmação de presença nos eventos |
| Redes sociais | Comunicação, divulgação e interação com o público |
| Plataformas digitais | Organização e gerenciamento das atividades relacionadas aos eventos |
| Inteligência artificial | Apoio na organização, recuperação e otimização das informações |

Os resultados obtidos aproximam-se das discussões efetuadas por Laudon e Laudon (2014). Tanto lá como aqui demonstra-se que a tecnologia da informação favorece a organização, o processamento, o armazenamento e o compartilhamento das informações nas organizações. Também convergem quando indicam uso da TI, pode contribuir para melhoria das atividades organizacionais como agilidade, eficiência e suporte às atividades desenvolvidas durante os eventos.

Enfim a interpretação das escutas efetivas evidenciou a importância da tecnologia da informação para a organização de eventos, bem como atestou seu contributo para maior alinhamento das equipes, agilidade das atividades e suporte às práticas relacionadas.

## 5.3 RESGATES SOBRE A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL PARA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS

Os resultados evidenciaram que a memória organizacional relacionada à organização de eventos vem sendo construída principalmente por meio do uso

de registros, relatórios, planilhas e arquivos digitais utilizados pelas equipes durante realização das atividades, isto é, das tecnologias indicadas no quadro 3.

Os entrevistados também destacaram que as informações produzidas nos eventos costumam ser armazenadas digitalmente, permitindo preservação das experiências, consultas posteriores a dados e observações e reutilização das informações sistematizadas em futuras atividades organizacionais daquele tipo.

Nesse contexto, o Entrevistado 1 ressaltou que “os registros realizados funcionam como suporte para futuras equipes.”; enquanto o Entrevistado 2 destacou que “o armazenamento digital facilita recuperação das informações e acompanhamento das atividades.” Já o Entrevistado 3 afirmou que “a organização das informações favorece compartilhamento do conhecimento e maior eficiência das atividades relacionadas aos eventos.”

As falas demonstraram que a memória organizacional é construída a partir do registro sistemático das informações produzidas durante os eventos, permitindo preservação do conhecimento organizacional e apoio às práticas desenvolvidas pelas equipes.

No que concerne à eventual utilização dessa memória construída nos moldes citados, os Entrevistados ressaltaram o uso de relatórios, registros digitais, planilhas e arquivos eletrônicos como mecanismos de preservação das informações organizacionais.

Nessa direção, o Entrevistado 1 afirmou que “a gente passa, por exemplo, avaliação; aquele evento. A gente retroalimenta eventos futuros, a partir daquela experiência que a gente teve.”, destacando, com isso, que os registros funcionam como memória para futuras equipes e permitem o reaproveitamento de experiências anteriores. Já o Entrevistado 2 complementou que “quando eu tenho essas informações salvas, eu vou lá, recorro a elas [para] me ajudar futuramente.”, ressaltando que o armazenamento digital facilita consultas e recuperação de informações relacionadas a eventos passados.

Também foi identificado que o compartilhamento das informações contribui para o reaproveitamento das experiências anteriores e para a melhoria das atividades desenvolvidas pelas equipes.

> “O uso da tecnologia facilita bastante o compartilhamento de informações, pois os processos podem ser acessados simultaneamente pelos setores envolvidos, garantindo maior agilidade, transparência e alinhamento entre as equipes

> responsáveis pela execução do evento". (E3).

Nesse contexto, o Entrevistado 1 citou que o uso da tecnologia da informação favorece o armazenamento, a atualização e o acesso compartilhado às informações relacionadas aos eventos, auxiliando na continuidade das ações e no alinhamento entre os envolvidos.

> "Sim porque preserva a memória. Nós trabalhamos, por exemplo, de secretariado com a questão dos arquivos. As equipes são cobradas que, ao fazer o relatório, deixem aquelas pastas atualizadas para servir de memória para as próximas". (E1).

Ainda neste diapasão, o excerto abaixo exemplifica a consonância desta visão de utilidade, no que concerne ao incentivo ao reuso de informações.

> "Facilita 100%, eles criam documentos que podem ser compartilhados. E lá tanto eu sei tudo sobre o que eles estão fechando de fornecedores, lista de convidados, contato de outras pessoas". (E2).

Quando se mirou a relação da memória e seu isso com a facilitação da TI, os entrevistados reconheceram a memória organizacional e a tecnologia da informação como elementos que se associam e contribuem diretamente para fortalecimento da prática secretarial relacionada à organização de eventos, principalmente no que se refere ao uso estruturado das informações produzidas durante estes.

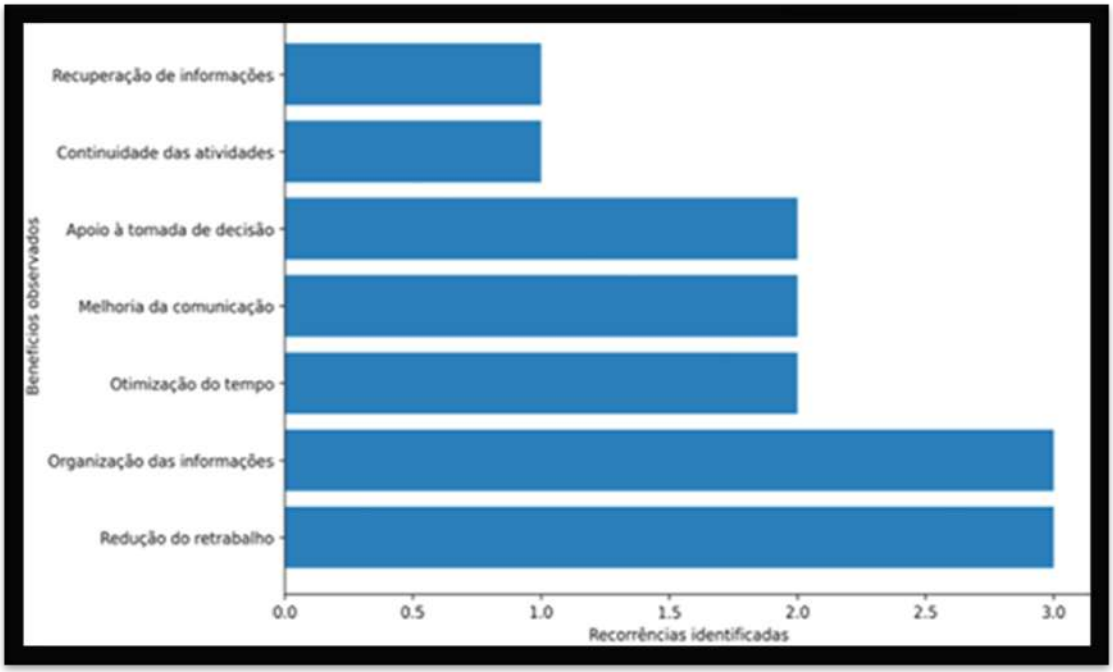
Nesse sentido, o Entrevistado 1 afirmou que os registros dos eventos funcionam como "uma memória para futuras equipes.", permitindo a reutilização de experiências e informações já utilizadas em eventos anteriores. A fala evidencia que o armazenamento das informações favorece a continuidade das atividades e apoia as equipes envolvidas nos processos organizacionais.

De maneira semelhante, o Entrevistado 2 ressaltou que o armazenamento digital facilita consultas, recuperação de informações e acompanhamento das atividades, demonstrando que os registros organizacionais auxiliam diretamente no desenvolvimento das práticas secretariais. Já o Entrevistado 3 ressaltou que as informações registradas auxiliam no compartilhamento do conhecimento entre as equipes e favorecem maior eficiência, comunicação e suporte às atividades relacionadas aos eventos.

Os resultados também convergem com os estudos de Saeger *et al*. (2015), ao evidenciarem que a tecnologia da informação constitui importante suporte às atividades secretariais, favorecendo a organização e o gerenciamento das informações. De modo semelhante, Gomes *et al*. (2024) destacam que o uso estratégico das tecnologias fortalece a atuação do secretário executivo, contribuindo para maior eficiência na condução dos processos organizacionais.

A partir das recorrências identificadas sobre este questionamento nas entrevistas, elaborou-se o gráfico 1 em que os principais benefícios relacionados ao uso da memória organizacional na organização de eventos com a estruturação propiciada pela TI traz à prática.

Gráfico 1 - Benefícios identificados com o uso da memória organizacional na organização de eventos.




Os resultados mostrados no gráfico 1 aproximam-se das discussões de Freire *et al*. (2012), pois evidenciam que a memória organizacional pode, de fato, ser vista como conjunto de informações, experiências e processos que podem ser preservados, compartilhados e reutilizados em futuras atividades organizacionais, e estes aspectos foram identificados nas falas dos entrevistados.

A partir das interpretações das respostas das entrevistas, observa-se que o uso estruturado da memória organizacional associado à tecnologia da

informação pode contribuir para fortalecimento da prática secretarial relacionada à organização de eventos, especialmente por meio da criação de registros digitais padronizados, armazenamento em ambientes compartilhados, utilização de plataformas digitais para organização das informações e desenvolvimento de mecanismos voltados ao compartilhamento do conhecimento entre as equipes.

Esta última ilação dialoga com o pensamento de Nascimento (2013), que evidenciara que a memória organizacional favorece a preservação, a organização e a disseminação das informações produzidas pelas organizações, contribuindo para o incremento dos processos organizacionais.

Além disso, os resultados também se aproximam das discussões de Molina (2013), visto que a memória organizacional permite que o conhecimento organizacional seja registrado, tratado, preservado e disseminado de maneira sistemática, favoreça a localização, a recuperação e a utilização das informações nas atividades organizacionais.

Assim, os entrevistados reconheceram a memória organizacional e a tecnologia da informação como elementos que contribuem diretamente para fortalecimento das práticas secretariais, inclusa a organização de eventos.

## 5.4 RESGATE DA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS COMO UMA PRÁTICA SECRETARIAL

O Entrevistado 2 ressaltou que o armazenamento digital facilita consultas, recuperação de informações e acompanhamento das atividades, demonstrando que os registros organizacionais auxiliam baseados em TI e dirigidos diretamente ao uso de memória organizacional, afigura-se como crítico ao desempenho e desenvolvimento das práticas secretariais.

As respostas demonstraram que os entrevistados associam a memória organizacional e a tecnologia da informação à melhoria da comunicação, recuperação das informações, continuidade das atividades e apoio aos processos relacionados às práticas secretariais, nelas inclusa a organização de eventos.

Já o Entrevistado 3 em particularizando sua resposta à prática que o estudo esposou, afirmou que a organização das informações e o compartilhamento do conhecimento favorecem maior eficiência, comunicação e

suporte às atividades relacionadas aos eventos.

> “Sim. O uso da tecnologia facilita bastante o compartilhamento de informações, pois os processos podem ser acessados simultaneamente pelos setores envolvidos, garantindo maior agilidade, transparência e alinhamento entre as equipes responsáveis pela execução do evento”. (E3).

Assim, observa-se que a memória organizacional e a tecnologia da informação contribuem para fortalecimento das práticas secretariais, favorecendo maior organização, continuidade e suporte às atividades, bem como atribuem-lhe contribuição direta para maior eficiência da prática secretarial na organização de eventos.

Entre esses principais benefícios destacam-se os inclusos no quadro 4.

Quadro 4 **-** Benefícios do uso da memória organizacional e da tecnologia da informação nas práticas secretariais.

| Aspectos identificados | Falas dos entrevistados |
|---|---|
| Redução do retrabalho – Entrevistado 2 | “Com certeza. Facilita e evita transtornos. Se você pega até um contato de fornecedor de alguém, pra encaminhar pra outra pessoa.” |
| Otimização do tempo – Entrevistado 1 | “Facilita bastante, a gente reduz o tempo operacional porque a gente tem a memória, então a gente economiza, a gente ganha um tempo de produtividade.” |
| Melhoria da comunicação – Entrevistado 3 | “Sim. O uso da tecnologia facilita bastante o compartilhamento de informações, garantindo maior agilidade, transparência e alinhamento entre as equipes responsáveis pela execução do evento.” |
| Organização das informações – Entrevistado 3 | “O armazenamento de dados ocorre principalmente de forma digital, contendo documentos, solicitações, contatos, contratações, listas de convidados e demais registros relacionados ao evento.” |

As respostas também delinearam que a recuperação de informações anteriores facilita o reaproveitamento de experiências e auxilia na continuidade das atividades organizacionais.

> “Fica salvo, e aí você só vai lá no sistema e tenta pegar uma informação passada, né? De uma vez que aconteceu 2 anos atrás, quando eu tenho essas informações salvas, eu vou lá, recorro a ela pra me ajudar futuramente”. (E2).

Dessa forma, observa-se que a integração entre memória organizacional e tecnologia da informação fortalece práticas secretariais mais estratégicas,

organizadas e eficientes, mormente no que concerne ao contexto da organização de eventos.

Enfim, percebeu-se que a memória organizacional pode ser incorporada às práticas secretariais, muito mais àquela rotulada como organização de eventos, por meio do uso estruturado de registros digitais, armazenamento compartilhado das informações, padronização documental e utilização de recursos tecnológicos voltados ao gerenciamento das informações organizacionais.

## 6. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar de que forma a memória organizacional, associada à tecnologia da informação, pode favorecer a eficiência da prática secretarial relacionada à organização de eventos no contexto do Secretariado Executivo.

### 6.1 SÍNTESE DA PESQUISA

A partir da análise dos dados obtidos nas entrevistas foi possível compreender que a organização de eventos está diretamente relacionada às práticas secretariais, especialmente por envolver planejamento, assessoria, comunicação, gestão das informações e coordenação das atividades organizacionais.

Os resultados também evidenciaram que a tecnologia da informação possui papel fundamental nos processos de organização de eventos, contribuindo para maior agilidade, organização e controle das informações. Entre os recursos identificados destacaram-se planilhas eletrônicas, armazenamento em nuvem, *QR Code*, plataformas digitais, inteligência artificial e ferramentas de comunicação. Além disso, verificou-se que a memória organizacional pode ser referida como elemento estratégico para preservação, compartilhamento e reutilização das informações produzidas durante os eventos.

Os relatos demonstraram que registros, relatórios e arquivos digitais favorecem a continuidade dos processos, retenção do conhecimento e apoio à tomada de decisão.

A pesquisa também permitiu identificar que a utilização estruturada da memória organizacional, associada aos recursos de tecnologia da informação, contribui para redução do retrabalho, otimização do tempo, melhoria da comunicação e maior eficiência da prática secretarial relacionada à organização de eventos.

Dessa forma, considera-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados, evidenciando que a utilização da tecnologia da informação associada à memória organizacional favorece práticas secretariais mais organizadas, estratégicas e eficientes.

Por fim, destaca-se a importância de ampliar estudos relacionados à memória organizacional no âmbito do Secretariado Executivo, especialmente diante das constantes transformações tecnológicas e da necessidade de gestão eficiente das informações nas organizações. Sugere-se, para pesquisas futuras, aprofundamento de estudos voltados à aplicação prática da memória organizacional e ao uso de novas tecnologias e inteligência artificial nos processos de organização de eventos.

## 6.2 LIMITAÇÕES

A principal limitação dessa pesquisa refere-se à quantidade de participantes entrevistados, considerando que o estudo foi realizado com um número reduzido de profissionais atuantes na área de organização de eventos e práticas secretariais.

Outra limitação identificada está relacionada à dificuldade de encontrar produções científicas específicas que articulem, simultaneamente, memória organizacional, tecnologia da informação, práticas secretariais e organização de eventos no contexto do secretariado executivo, tornando necessário relacionar diferentes áreas de conhecimento para construção da base conceitual da pesquisa.

Também se ressalta como limitação, o fato de que algumas práticas relacionadas à memória organizacional ainda ocorrem de maneira informal nas organizações, dificultando identificação de modelos estruturados e padronizados voltados especificamente à organização de eventos.

Em suma, reconhece-se que as constantes transformações tecnológicas

e o avanço acelerado das ferramentas digitais e da inteligência artificial podem provocar mudanças contínuas nos processos organizacionais e nas práticas secretariais, exigindo atualização permanente dos estudos relacionados à temática.

Por fim, destaca-se a importância de ampliar estudos relacionados à memória organizacional no âmbito do Secretariado Executivo, especialmente diante das constantes transformações tecnológicas e da necessidade de gestão eficiente das informações nas organizações. Sugere-se, para pesquisas futuras, aprofundamento de estudos voltados à aplicação prática da memória organizacional e ao uso de novas tecnologias e inteligência artificial nos processos de organização de eventos.

## REFERÊNCIAS


ACKERMAN, M. S.; HALVERSON, C. A. Organizational memory as objects, processes, and trajectories: an examination of organizational memory in use. **Computer Supported Cooperative Work**, Netherlands, v. 13, p. 155-189, 2004.

ACKERMAN, M. S.; HALVERSON, C. A. Reexamining organizational memory. **Communications of the ACM**, v. 43, n. 1, p. 58-64, 2000.

ALBUQUERQUE, S. **Turismo de eventos:** a importância dos eventos para o desenvolvimento do turismo. 2004. Monografia (Graduação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

ALMEIDA, M. F. I. de; VITORIANO, M. C. de C. P. Memória organizacional: a construção de um instrumento em sistema acessível. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 30, n. 3, 2020. Disponível em: https://brapci.inf.br/v/148002. Acesso em: 1 abr. 2026.

ALMEIDA, W. G. de; ROGEL, G. T. da S.; SHIMOURA, A. da A. Mudanças de paradigmas na gestão do profissional de secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 46-68, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2015.

BERNARDINO, J.; STRAUHS, F. do R. Memória organizacional: uma prática de gestão do conhecimento na administração pública sustentável? **Administração Pública e Gestão Social**, v. 16, n. 2, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.21118/apgs.v16i2.15456. Acesso em: 30 mar. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 24 jun. 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

CORDEIRO, R. de L.; GIOTTO, O. T. **Competências complementares:** secretário executivo e administrador, 2009. Disponível em: http://seer.upf.br/index.php/ser/article/download/1776/1656/. Acesso em: 28 mai. 2026.

COUTINHO, H. **Organização de eventos**. Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos:** como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, G. A.; CAVALCANTI, R. de A. As tecnologias da informação e suas implicações para a educação escolar: uma conexão em sala de aula. **Revista de Pesquisa Interdisciplinar**, v. 1, ed. especial, p. 160-167, 2016.

FARIAS, L. A. de; GANCHO, C. Eventos e sua importância para a gestão da comunicação organizacional na pós-modernidade. **Organicom,** São Paulo, ano 11, n. 20, 2014.

FORTES, W. G. **Relações públicas:** processo, funções, tecnologia e estratégias. 2. ed. São Paulo: Summus, 2011.

FREIRE, P. de S.; TOSTA, K. C. B. T.; HELOU FILHO, E. A.; SILVA, G. G. da. Memória
organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 33, p. 41-51, ago. 2012.

GIACAGLIA, M. C. **Eventos:** como criar, estruturar e captar recursos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

GIACAGLIA, M. C. **Organização de eventos:** teoria e prática. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GOMES, M. V. de S.; NAZARÉ, S. R. M.; ARRAES, J. P. da S.; NAVES, R. R. O papel do
secretário executivo como agente de governança na era digital. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 15, n. 9, e4090, 2024. DOI: https://doi.org/10.7769/gesec.v15i9.4090. Acesso em: 7 jul. 2026.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

MARTIN, V. **Manual prático de eventos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MATA, M. A. O papel do secretário executivo na estrutura organizacional e na condução das relações humanas. In: PORTELA, Keyla A.; SCHUMACHER, Alexandre (org.). **Gestão secretarial:** o desafio da visão holística. Cuiabá: Adptus, 2009.

MATIAS, M. **Organização de eventos:** procedimentos e técnicas. 4. ed. Barueri: Manole, 2004.

MATIAS, M. **Organização de eventos:** procedimentos e técnicas. 6. ed. Barueri: Manole, 2013.

MCFARLAN, F. W. Information technology changes the way you compete. **Harvard Business Review**, Boston, v. 62, n. 3, p. 98-103, May/June 1984.

MEDEIROS, J. B.; HERNANDES, S. **Manual da secretária**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999. MENEZES, E. M. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas:** um estudo de caso na COHAB. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

MOLINA, L. G. **Memória organizacional e a constituição de bases de conhecimento**. 2013. 199 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2013.

MOTA, K. **Marketing turístico:** tecnologia em hotelaria. Fortaleza: MEC, 2011.

MOURA, M. A. de; SOARES, F. do E. S. Competências baseadas em comportamentos de entrega e modelo de carreira proteano: desafios para as profissionais de secretariado. In: CONGRESSO NACIONAL DE SECRETARIADO, 17., 2010, Fortaleza. **Anais [...]**. Fortaleza: FENASSEC, 2010. Disponível em: http://www.fenassec.com.br/pdf/xxvii_oral_1_lugar.pdf. Acesso em: 28 mai. 2026.

NAKANE, A. **Segurança em eventos:** não dá para ficar sem! São Paulo: Aleph, 2013.

NASCIMENTO, E. S. do. **Método para implantação de memória organizacional na administração pública.** Brasília, 2013. Dissertação

(Mestrado) - Universidade Católica de Brasília, 2013.

NEIVA, E. G.; D'ELIA, M. E. S. **As novas competências do profissional de secretariado**. 3. ed. São Paulo: IOB, 2013.

NONATO JÚNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo:**
a fundação das ciências da assessoria. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

OLIVEIRA, L. R. de. A influência da tecnologia na atuação do secretário executivo. **Revista Gestão & Secretariado**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 121-136, 2017.

PURANAM, P. **The microstructure of organizations**. Oxford: Oxford University Press, 2018.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais:** o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, p. 311, 2013.

ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007.

SAEGER, M. M. M. T.; OLIVEIRA, V. S. de; SANTOS, M. C. dos; BORTOLOTTO, M. F. P.
Ferramentas de tecnologia da informação e comunicação como suporte às atividades do secretário executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 65-87, 2015.

SANCHES-CANEVESI, F. C.; CIELO, I. D.; SCHMIDT, C. M.; FROHLICH, S. Competências secretariais no mercado de trabalho contemporâneo. **Connection Scientific Journal**, v. 6, n. 1, 2024. DOI: https://doi.org/10.51146/csj.v6i1.74. Acesso em: 7 jul. 2026.

SANTOS JÚNIOR, S.; FREITAS, H.; LUCIANO, E. M. Dificuldades para o uso da tecnologia da informação. **Revista Brasileira de Tecnologia da Informação**, v. 6, n. 2, p. 123-145, 2006.

SANTOS, A.; SANTOS, M. **Marketing turístico**. Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2011.

SANTOS, J. C. dos; VALENTIM, M. L. P. Gestão documental e gestão da informação como ferramentas da memória organizacional: foco na memória repositório. **Ágora: Arquivologia em Debate**, Florianópolis, v. 31, n. 62, p. 1-25, 2021.

SANTOS, R. N. M. dos; VALENTIM, M. L. P. **Memória organizacional**: perspectivas conceituais, práticas e aplicações. Curitiba: CRV, 2020.

SANTOS, S.; SPIRI-FERREIRA, T.; TASSI, G. I.; MIURA, E. A.; OLIVEIRA, M. da C. Evolução no Secretariado Executivo: a contribuição da inteligência artificial para a eficiência profissional. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 16, n. 8, 2025. DOI: https://doi.org/10.7769/gesec.v16i8.5011. Acesso em: 5 jul. 2026.

SILVA NETO, A. R.; DORNELAS, J. S. Memória organizacional na pesquisa brasileira em administração: um mapeamento dos enquadramentos temáticos e da oferta editorial. In: SIMPÓSIO NACIONAL PROJETO MEMÓRIA, 3., 2025. **Anais [...]**. 2025.

SILVA, I. de C. S. da; PRATES, T. da S.; RIBEIRO, L. F. S. As novas tecnologias e aprendizagem: desafios enfrentados pelo professor na sala de aula. **Revista em Debate**, Florianópolis, v. 16, p. 107-123, 2015/2016.

SOARES, S. de J.; BUENO, F. de F. L.; CALEGARI, L. M.; LACERDA, M. de M.; DIAS, R.
F. N. C. O uso das tecnologias digitais de informação e comunicação no processo de ensino-aprendizagem. In: CONGRESSO INTERNACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO A
DISTÂNCIA, 21., 2015, Bento Gonçalves, RS. **Anais [...]**. Bento Gonçalves, RS: ABED, 2015. Disponível em: http://www.abed.org.br/congresso2015/anais/pdf/BD_145.pdf. Acesso em: 26 mai. 2026.

SPILLER, E. S.; PONTES, C. C. C. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 9, n. 25, p. 96-108, set./dez. 2007.

STEIN, E. W. Organization memory: review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**, v. 15, n. 1, p. 17-32, 1995.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE PERNAMBUCO (TRE-PE). **Página institucional**. 2026. Recife: TRE-PE. Disponível em: https://www.tre-pe.jus.br/. Acesso em: 20 mai. 2026.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

*Capítulo 7*

# ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM EM INSTITUIÇÕES DE SERVIÇOS BANCÁRIOS

DOI:10.29327/5931322.1-7

MYRRNA MORGANNA CARIELE QUEIROZ NOGUEIRA
MARIA DO CÉU DE SENA MOURA

# ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM EM INSTITUIÇÕES DE SERVIÇOS BANCÁRIOS

MYRRNA MORGANNA CARIELE QUEIROZ NOGUEIRA
MARIA DO CÉU DE SENA MOURA

## RESUMO

A profissão de Secretariado Executivo tem passado por constantes transformações, acompanhando as mudanças no mundo do trabalho e demonstrando capacidade de adaptação a diferentes setores, entre eles os segmentos bancário e financeiro, que se configuram como campos promissores de atuação em função da semelhança das atribuições e competências requeridas. O objetivo geral deste estudo consistiu em analisar as competências secretariais exigidas de profissionais que atuam em instituições de serviços bancários. Especificamente, buscou-se: mapear as competências desenvolvidas na formação em Secretariado Executivo; avaliar quais competências secretariais são mobilizadas pelos profissionais em uma instituição bancária; e correlacionar essas competências com aquelas previstas na formação em Secretariado Executivo. Adotou-se uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e de campo, com coleta de dados realizada por meio de roteiro de entrevista elaborado a partir dos objetivos da pesquisa. O estudo foi aplicado em uma instituição bancária privada da cidade do Recife, tendo sido entrevistados cinco profissionais, o que corresponde a 71% dos trabalhadores da agência que atuam na área administrativa. Os resultados demonstraram que os profissionais de Secretariado Executivo durante a formação desenvolvem as seguintes competências: comunicação organizacional, assessoria à executivos, domínio funções da administração: planejamento, organização, controle e liderança, empreendedorismo, linguagens e tecnologias e gestão secretarial. Quanto às competências mobilizadas pelos profissionais entrevistados destacam-se: atendimento ao público, relacionamento com clientes, comunicação eficaz e empatia, aliadas à capacidade de negociação e resolução de problemas, planejamento, gestão de pessoas, trabalho em equipe e uso de tecnologias de informação no contexto bancário. Logo, ao correlacionar as competências mobilizadas pelos entrevistados constatou-se forte convergência entre as competências exigidas no setor bancário e dos profissionais de Secretariado Executivo, sobretudo humanas, organizacionais e comunicacionais. Destacam-se ética, postura profissional, negociação, relacionamento com clientes e gestão de processos, além da exigência de estudo contínuo e certificações específicas do mercado financeiro. A pesquisa revelou que o setor bancário é um campo promissor para a empregabilidade ao demandar competências que dialogam diretamente com a formação em Secretariado Executivo.

**Palavras-chave:** Secretariado Executivo. Mercado Financeiro. Empregabilidade.

# ANALYSIS OF THE SECRETARIAL SKILLS OF PROFESSIONALS WORKING IN BANKING SERVICE INSTITUTIONS.


## ABSTRACT

The Executive Secretarial profession has undergone constant transformations, keeping pace with changes in the world of work and demonstrating adaptability to different sectors, including the banking and financial segments, which are promising fields of work due to the similarity of the duties and skills required. The general objective of this study was to analyze the secretarial skills required of professionals working in banking service institutions. Specifically, it sought to: map the skills developed in Executive Secretarial training; evaluate which secretarial skills are mobilized by professionals in a banking institution; and correlate these skills with those foreseen in Executive Secretarial training. A qualitative, exploratory, and field-based approach was adopted, with data collection carried out using an interview guide developed based on the research objectives. The study was applied in a private banking institution in the city of Recife, and five professionals were interviewed, representing 71% of the agency's employees working in the administrative area. The results demonstrated that Executive Secretarial professionals develop the following competencies during their training: organizational communication, executive support, mastery of administrative functions: planning, organization, control and leadership, entrepreneurship, languages and technologies, and secretarial management. Regarding the competencies mobilized by the interviewed professionals, the following stand out: customer service, client relations, effective communication and empathy, combined with negotiation and problem-solving skills, planning, people management, teamwork, and the use of information technologies in the banking context. Therefore, correlating the competencies mobilized by the interviewees revealed a strong convergence between the competencies required in the banking sector and those of Executive Secretarial professionals, especially human, organizational, and communication skills. Ethics, professional conduct, negotiation, client relations, and process management stand out, in addition to the requirement for continuous study and specific certifications in the financial market. The research revealed that the banking sector is a promising field for employability, demanding competencies that directly relate to Executive Secretarial training.



Keywords: Executive Secretarial. Financial Market. Employability.

## 1 INTRODUÇÃO

A profissão de Secretariado Executivo tem passado por transformações ao longo do tempo acompanhando as evoluções do mundo do trabalho. Para atender as demandas do mercado de trabalho globalizado e em constante mudança, o perfil profissiográfico passou por atualizações, para que este profissional pudesse atuar nas áreas estratégicas das organizações e nos diversos tipos de organizações (Giorni, 2017).

Nesta direção, o Projeto Pedagógico de Curso (PPC) de graduação em Secretariado Executivo da UFPE (2016), dispõe de um currículo voltado para as mudanças contemporâneas e exigências do mercado de trabalho. O PPC oferece aprendizagens multidisciplinares, no qual são desenvolvidos teoria e prática de diversos conhecimentos como Administração, Tecnologia da Informação, Estatística, Marketing, Finanças, Contabilidade, Economia, Comunicação e outras que contribuem para a formação profissional. Ademais, o curso de Secretariado Executivo oferece oportunidades para que o discente amplie a extensão dos seus conhecimentos, cujo profissional estará apto para diagnosticar e solucionar os problemas da realidade empresarial e atuar de forma estratégica em diferentes setores do mercado de trabalho conteporaneo (PPC/SEC/UFPE, 2016).

Dessarte, é um profissional também preparado e formado para atuar em diversos segmentos dentre ele o mercado financeiro. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), no primeiro semestre de 2025 o PIB cresceu 2,5% em relação ao mesmo período de 2024, dentro do setor de serviços, houve expansão de 3,0% das atividades financeiras e serviços relacionados (IBGE,2025).

Nesse viés, a pesquisa parte da observação de que o setor de serviços bancários no Brasil tem apresentado expressivo crescimento (IBGE,2025), impulsionado pela digitalização do mercado financeiro e pela entrada de novas instituições que intensificam a concorrência entre instituições bancárias conforme a Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN,2025). Diante disso, observa-se que conforme a Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 4.984 de 2022, as instituições financeiras exige profissionais técnicos e capacitados para lidar com a gestão e relacionamento de serviços bancários (CMN,2022).

Segundo Viana (2022), o mercado financeiro é um setor que exige dos profissionais uma atuação técnica, segura e adaptável às mudanças, e destaca que há uma necessidade crescente por profissionais versáteis, com capacidade de comunicação e que possam interagir com os investidores e clientes de forma eficiente. Assim, infere-se que esse cenário demanda profissionais qualificados, capazes de atuar estrategicamente na gestão de serviços bancários,

atendimento e relacionamento com os clientes, tornando-se uma oportunidade de atuação para profissionais de Secretariado Executivo que desejam seguir carreira profissional no setor bancário.

Nesse sentido, a pesquisa busca analisar quais as competências secretariais são requeridas aos profissionais que atuam em instituições de serviços bancários, a fim de correlacionar as competências da formação acadêmica e as exigências do setor bancário. Dessa forma, contribuir com a reflexão sobre as possibilidades de atuação do Secretário Executivo no segmento bancário.

Neste contexto, esta pesquisa se propõe responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais as competências secretariais são requeridas aos profissionais que atuam em instituições de serviços bancários?

Considera-se como hipótese que as competências secretariais requeridas aos profissionais que atuam em instituições de serviços bancários estão centradas em comunicação estratégica, administração de informações, gestão de serviços, gestão de atendimento, negociação e relacionamento ao cliente, competências estas desenvolvidas na formação em Secretariado Executivo.

Para isto, objetivo geral consistiu em analisar as competências secretariais requeridas aos profissionais que atuam em instituições de serviços bancários. E os objetivos específicos: a) Mapear as competências desenvolvidas na formação de Secretariado Executivo; b) Avaliar quais competências secretariais são mobilizadas pelos profissionais que atuam numa instituição bancária; c) Correlacionar as competências desenvolvidas pelos profissionais de uma instituição bancária com as competências dos profissionais com formação em Secretariado Executivo.

Assim, do ponto de vista acadêmico, a análise da atuação do profissional de Secretariado Executivo em instituições bancárias contribui para ampliar o campo de estudos da área, reforçando sua versatilidade e inserção em diversos setores da economia, considerando a formação multidisciplinar prevista nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) nº 3 de 23 de junho de 2005, esse profissional reúne competências técnicas e comportamentais assegurando eficaz desempenho de múltiplas funções de acordo com as especificidades de cada organização, gerenciando com sensibilidade, competência e discrição o fluxo de informações e comunicações internas e externas, sobretudo em um cenário de constante globalização (MEC/DCN,2005). Assim, o presente estudo justifica-se por possibilitar a atualização e o fortalecimento da produção científica em Secretariado, voltados à inserção do profissional em

nichos estratégicos (Antunes; Nascimento, 2016). Logo, evidenciando a oportunidade de carreira profissional na área bancária em consonância com as demandas contemporâneas.

Sob a perspectiva econômica e social, o setor bancário tem sido impactado pela digitalização dos serviços, exigindo gestão estratégica de serviços e atendimentos cada vez mais personalizados (FEBRABAN, 2025). Nesse contexto, o profissional de Secretariado Executivo apresenta potencial de inserção nesse setor, pois reúne competências em comunicação, ética, empatia e gestão organizacional conforme as Diretrizes Curriculares (MEC/DCN,2005). Nesse viés, este estudo se propõe oferecer uma abordagem orientadora aos formandos e profissionais de Secretariado Executivo que almejam construir a carreira profissional na área bancária. Ao compreender as competências requeridas para atuar nesse setor, os egressos poderão direcionar suas competências, habilidades e atitudes para o mercado financeiro.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira corresponde a esta introdução, composta pela contextualização da temática, delimitação do problema de pesquisa, hipótese, objetivo geral e específicos, além da justificativa do estudo. A segunda seção apresenta o Referencial Teórico, que aborda o conceito de competências, as atribuições e competências do Secretário Executivo, as concepções sobre serviços bancários, a gestão de serviços e a caracterização do trabalho bancário. A terceira seção descreve a Metodologia utilizada na pesquisa. A quarta seção contempla a Análise de Dados, contendo a avaliação das competências requeridas aos profissionais de instituições bancárias e a atuação do Secretário Executivo nesse contexto. Por fim, a quinta seção apresenta as Considerações Finais, nas quais são expostas as conclusões e possíveis contribuições do estudo para a área de Secretariado Executivo e para o setor bancário.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a fundamentação teórica que embasou o presente estudo. Foi realizada uma análise na literatura sobre o tema do estudo, em livros, artigos científicos da área de estudo, evidenciando a conceitualização de competências, as atribuições e competências desenvolvidas na formação em Secretariado Executivo e concepções sobre serviços bancários, gestão de serviços e caracterização dos bancários.

### 2.1 O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

A conceitualização acerca das competências, na qual foi aprimorada e popularizada posteriormente por diversos autores, competências é um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) que permitem ao indivíduo exercer suas funções para alcançar os objetivos esperados no campo do trabalho (McClelland, 1973),

Nesta perspectiva, de acordo Durand (2000) a este tripé o conhecimento está relacionado ao saber o quê e por que fazer; a habilidade está relacionada à capacidade de saber fazer, ou seja a capacidade técnica do indivíduo; e a atitude refere-se aos aspectos comportamentais ligados a determinação e ao querer fazer. Sendo assim, o indivíduo é considerado competente na medida em que o eixo das competências é mobilizado simultaneamente no campo do trabalho. Nos estudos de Moura e Sobral (2014), utilizaram-se da avaliação por competências, tendo por base o uso do CHA para avaliar uma equipe de assessores administrativos, tendo sido um importante instrumento para o desenvolvimento das pessoas no trabalho, servindo como base para as empresas realizarem contratações, treinamento, dentre outras ações relacionadas a gestão de pessoas.

Nesse aspecto, verifica-se que a aplicabilidade e desenvolvimento de competências no âmbito profissional torna-se imprescindível na construção de carreira não só do Secretário Executivo, mas abrange todos os profissionais. A evolução das competências no mercado de trabalho reflete as mudanças dinâmicas e crescentes exigências organizacionais e sociais. Com o avanço tecnológico, a globalização e a complexidade dos ambientes profissionais, não basta apenas possuir conhecimentos técnicos; é fundamental desenvolver habilidades comportamentais e atitudes proativas que favoreçam a adaptação, a inovação e o trabalho colaborativo.

O secretário executivo, por sua vez, precisa compreender a relevância de seu papel dentro das organizações, adotando uma postura pautada na resiliência, na versatilidade e no comprometimento. Além disso, o bom senso nas decisões e a busca contínua pelo aprimoramento de suas competências são fatores essenciais para o desempenho eficaz e estratégico desse profissional no ambiente corporativo (Leal e Fiates, 2013).

Ainda, o ambiente organizacional, marcado pela constante mudança e pela diversidade, exige profissionais mais flexíveis e autônomos. Nesse viés, o secretário executivo que desenvolve um perfil proativo e adaptável amplia significativamente suas possibilidades de atuação em diferentes áreas e funções dentro das organizações (Leal e Fiates, 2013).

## 2.2 PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO: COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES

O profissional de secretariado desempenha um papel estratégico dentro da organização, atuando de forma eficiente e eficaz em nome do executivo, sendo necessário que possua espírito cooperativo, iniciativa, capacidade de adaptação e visão holística do ambiente empresarial. Além disso, o Secretário deve primar pela atualização profissional, discrição, criatividade e competência na execução de suas tarefas, conciliando habilidades técnicas e interpessoais para gerenciar rotinas e contribuir para o sucesso organizacional (Lima, 2017).

Para o desenvolvimento das referidas competências, as Diretrizes Curriculares Nacionais de 2005 dos cursos de Secretariado Executivo no Brasil têm como objetivo proporcionar uma formação humanística em Secretariado Executivo que atenda as expectativas do mercado de trabalho (DCN/MEC 2005). Esse profissional, por sua vez, deve ser capacitado para executar, com eficiência, as atividades próprias da função, contribuindo para o aprimoramento da qualidade e da produtividade nos processos organizacionais. Considerando que o perfil do Secretário Executivo está em constante construção, exige-se um profissional versátil, apto a solucionar problemas e a lidar com as transformações recorrentes no ambiente corporativo. Nesse cenário, observa-se que o Secretário Executivo deve adaptar-se às contínuas mudanças do mercado e às exigências da globalização, desenvolvendo atitude proativa e espírito empreendedor no exercício de suas atribuições (SOUZA; FERNANDES, 2023).

Conforme Barros et al. (2013), o secretário executivo desenvolve um conjunto diversificado de competências gerenciais que vão além das habilidades técnicas, abrangendo a autopercepção, a empatia e a comunicação eficaz. Essas competências incluem também a capacidade de liderar equipes, gerenciar informações de forma crítica, planejar e organizar atividades, estabelecer metas colaborativas e administrar o tempo e o estresse. Além disso, o profissional contribui para processos decisórios e negociações, apresentando ideias e soluções criativas que favorecem a inovação e a adaptação às mudanças organizacionais.

Secretariado Executivo é uma profissão regulamentada pela Lei nº 7.377 de 1985 e complementada pela Lei 9.261 de 1996 que dispõem sobre o exercício da profissão de Secretário Executivo no Brasil, definindo suas atribuições e responsabilidades, tendo como finalidade regulamentar a profissão e garantir que os secretários executivos desempenhem suas funções de forma ética (BRASIL, 1985; 1996).

Conforme Lei nº 7.377 d e 1985 apresenta as atribuições do profissional de Secretariado Executivo:

> I - Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; II - Assistência e assessoramento direto a executivos; III - coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; IV - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; V - Interpretação e sintetização de textos e

> documentos; VI - Taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro; VII - versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; VIII - registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas; IX - Orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; X - Conhecimentos protocolares. A legislação evidencia o caráter estratégico da profissão, que atua na gestão de informações e na coordenação de processos administrativos, contribuindo para a eficiência organizacional (BRASIL, 1985).

Dando sequência, a Lei nº 9.261 de 1996, complementar a Lei nº 7.377/1985, a qual dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário Executivo no Brasil pelo profissional formado em curso superior de Secretariado Executivo. Além disso, a Lei também contemplou os técnicos em Secretariado e assegurou o direito ao exercício profissional àqueles tivessem a formação técnica em Secretariado. Dessa forma, a Lei nº 9.261/1996 reforçou a valorização e a consolidação da profissão, contribuindo para o reconhecimento legal das competências técnicas e administrativas que caracterizam o exercício do Secretariado Executivo (Brasil,1996).

Diante do exposto, quanto à regulamentação da profissão de Secretariado Executivo, considera-se também um marco na evolução a criação da Federação Nacional das Secretárias e Secretários (FENASSEC, 1988), e em seguida em a criação do Código de Ética do Profissional de Secretariado (1989), constituiu-se como um dos principais instrumentos normativos que orientam a conduta dos profissionais da área. Elaborado pela FENASSEC, o documento estabelece princípios fundamentais baseados na responsabilidade, na moralidade e na integridade profissional. O código regula as relações do secretário executivo com a própria categoria, com as organizações e com a sociedade, determinando deveres como o zelo pela confidencialidade das informações, a preservação do prestígio da profissão, o compromisso com a verdade e a colaboração para o fortalecimento coletivo da classe. Dessa forma, o Código de Ética reforça o papel do secretário executivo como agente ético, estratégico e comprometido com a excelência e a credibilidade das instituições em que atua (FENASSEC, 1989).

A formação de Secretariado Executivo no ano de 2005 passou por transformações em todo Brasil, segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais, instituída pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), a Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005, serviu como instrumento para a atualização de todos os Projetos Pedagógicos dos Curso de Secretariado do Brasil. De maneira que os cursos de graduação em Secretariado Executivo teriam em seus eixos de formação profissional o desenvolvimento de competências e habilidades conforme as necessidades do mercado de trabalho. O perfil profissiográfico foi atualizado a partir de quatro eixos, a saber: gestão, consultoria, assessoria e empreendedorismo, ou seja, um profissional capaz de atuar na gestão estratégica das organizações (MEC/DCN,2005).

Assim, o Projeto Pedagógico do Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) orienta-se pelas DCN (2005) e tem como propósito formar profissionais com perfil gerencial, visão crítica e capacidade de atuação estratégica nas organizações. A proposta curricular fundamenta-se em uma formação inter e transdisciplinar, que integra teoria e prática, possibilitando ao egresso desenvolver competências voltadas à gestão, assessoria, consultoria e empreendedorismo secretarial. O curso busca preparar o estudante para acompanhar as inovações organizacionais e tecnológicas, promovendo o domínio de conhecimentos científicos, técnicos e éticos necessários ao exercício profissional em contextos públicos, privados e do terceiro setor. Além disso, destaca-se o compromisso com o desenvolvimento humano e social, estimulando a atuação ética, sustentável e cidadã dos futuros secretários executivos (PPC/SEC/UFPE, 2016).

Segundo Barros *et al.*, (2013), a gestão tem se tornado um tema cada vez mais relevante no campo do Secretariado Executivo, evidenciando a evolução desse profissional, que deixou de se restringir às tarefas técnicas tradicionais para assumir funções voltadas às atividades de gestão. Essa ampliação de atuação demonstra a integração do secretário executivo às práticas de gestão, consolidando seu papel estratégico nas instituições.

Conforme Moura e Sobral (2014), a incorporação de novas competências profissionais proporciona aos secretários executivos maior relevância junto aos gestores, além de favorecer o desenvolvimento de uma atuação mais autônoma e participativa nos processos organizacionais. Nesse sentido, a ampliação das competências do secretário executivo reflete não apenas sua evolução profissional, mas também sua contribuição estratégica para o fortalecimento da gestão e para o alcance dos objetivos institucionais. Portanto, percebe-se que o secretário executivo possui amplas possibilidades de atuação em diferentes setores de uma organização, exercendo a função de assessor e oferecendo suporte aos gestores em diversos níveis hierárquicos, graças à sua capacidade de adaptação e múltiplas habilidades profissionais (Moura e Sobral,2014).

De acordo com Marinho (2015), a carreira do profissional de Secretariado Executivo apresenta uma trajetória evolutiva que pode iniciar em funções operacionais e avançar para níveis estratégicos. Independentemente do nível hierárquico, o profissional assume papel essencial na administração institucional, atuando diretamente na organização e na execução de atividades que demandam domínio da informação, comunicação eficiente e tomada de decisão ágil, contribuindo significativamente para o bom funcionamento das instituições.

Ainda, Marinho (2015), apresenta os diferentes níveis hierárquicos de atuação do profissional de secretariado considerando a formação em nível de bacharelado, tecnólogo e

técnico, como pode ser observado no quadro (1) abaixo.

Quadro 1 – Níveis hierárquicos e atuação do profissional de Secretariado Executivo

| NÍVEL | ATUAÇÃO | FORMAÇÃO |
|---|---|---|
| ESTRATÉGICO | Gerencial/Negócios/Eficiência/Resultados | Secretariado Executivo +2400h |
| TÁTICO | Funcional/Eficácia//Recursos/Planos e Programas | Tecnólogo em Secretariado +1200 |
| PROCEDURAL | Operacional/Rotinas/Tarefas/Procedimentos | Técnico em Secretariado 800h. |

Fonte: Adaptado de Marinho (2015).

Segundo Marinho (2015, p. 39), "as funções administrativas na organização compreendem prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, sendo funções interdependentes e fundamentais para o bom funcionamento da organização". Assim, visualizando o futuro organizacional, traçando programas de ação e harmonizando a integração entre os setores e a eficiência dos processos administrativos. Logo, torna-se possível compreender as competências e atribuições exigidas em diferentes níveis de atuação do profissional de Secretariado Executivo, conforme apresentado no quadro (2) abaixo.

Quadro 2 – Competências e atribuições em diferentes níveis de atuação do profissional de Secretariado Executivo

| COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES EM DIFERENTES NÍVEIS DE ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO | | |
|---|---|---|
| **Níveis de atuação** | **Atribuições** | **Competências** |
| ESTRATÉGICO | Assessoramento de presidência, gerência e diretoria, organização e operacionalização de sistemas de informações, redação de textos, inclusive em língua estrangeira, coordenar equipe de trabalho, utilização de ferramentas inovadoras de gestão na elaboração e apresentação de documentos técnicos, planejamento e execução de eventos, elaboração de roteiros de viagens de negócio. | Formação nível graduação e pós-graduação, domínio do terceiro idioma, redação, normas cultas, informática, gestão de informação, gestão financeira, ferramentas da qualidade, metodologias de gestão, negociação, visão generalista da organização e das relações hierárquicas, funções gerenciais, planejamento, organização e controle, conhecimentos protocolares, polivalência, raciocínio |

| | | |
|---|---|---|
| | | lógico, crítico e analítico, técnicas e rotinas secretariais. |
| TÁTICO | Organização de arquivos físicos e eletrônicos de secretaria, redação de textos, inclusive em língua estrangeira, gerenciamento das informações, coordenação, organização e execução de trabalhos administrativos, assessoramento de executivos, supervisão de equipes (cliente interno e externo), organização eventos, auxilia a execução das tarefas administrativas e em reuniões, elaboração de roteiros de viagens de negócio. | Formação nível tecnológico e pós-graduação domínio do segundo idioma, redação, normas cultas, informática, administração de informação, gestão financeira, ferramentas da qualidade, negociação, técnicas e rotinas secretariais. |
| OPERACIONAL | Organização de arquivos físicos e eletrônicos de secretaria, recepção, distribuição de correspondência, redação de textos, inclusive em língua estrangeira, registro de compromissos, atendimento telefônico, organização de eventos, organização e participação de reuniões, controle de estoque de materiais de escritório, elaboração de roteiros de viagens de negócios. | Formação nível técnica, domínio do segundo idioma, redação, informática, ferramentas da qualidade, técnicas e rotinas secretariais. |

Fonte: Adaptado de Marinho (2015)

De acordo com Marinho (2015), o profissional de Secretariado Executivo deve desenvolver um conjunto de habilidades que abrangem dimensões humanas, técnicas e conceituais, indispensáveis para o exercício eficiente e estratégico de suas funções. As habilidades humanas do profissional de Secretariado Executivo envolvem a capacidade de ampliar a rede de relacionamentos e de atuar de forma colaborativa em equipes multiculturais, demonstrando sociabilidade, resiliência, motivação constante e flexibilidade no trato com pessoas. Além disso, incluem a ética profissional, o equilíbrio pessoal, a responsabilidade social, a consciência dos valores morais e legais, o sigilo profissional e a participação em movimentos sociais e estudos voltados à área, contribuindo para a construção de uma reputação positiva.

No viés das habilidades técnicas, destacam-se a formação acadêmica sólida, a busca por especializações e a participação ativa em eventos da área, aliadas ao domínio de tecnologias inovadoras e à postura empreendedora e autodidata. O profissional deve ainda ser capaz de aplicar

seus conhecimentos em diferentes ramos do saber, manter-se atualizado frente às mudanças do mercado e desenvolver uma formação eclética e intelectual elevada, que favoreça o reconhecimento por parte dos clientes e a responsabilidade de prestar contas por ações, decisões e resultados, promovendo transparência e compromisso.

Por conseguinte, as habilidades conceituais referem-se ao entendimento dos valores, deveres e objetivos estratégicos da empresa, bem como à compreensão das relações organizacionais nos ambientes interno e externo. Envolvem, ainda, competências como criatividade, iniciativa, planejamento, pensamento analítico, gestão de informações, gestão estratégica e de processos, liderança, inteligência emocional e marketing pessoal. Essas dimensões, quando integradas, consolidam o perfil do secretário executivo como um profissional completo, capaz de atuar com eficácia, visão sistêmica e postura ética nas diversas esferas organizacionais. Evidencia-se, portanto, que o profissional de Secretariado Executivo desempenha um papel estratégico nas organizações, articulando competências e habilidades imprescindíveis para a eficiência dos processos e o alcance dos objetivos institucionais (Marinho,2015).

## 2.3 CONCEPÇÕES SOBRE SERVIÇOS BANCÁRIOS

De acordo com Ruas *et al.,* (2014), entre as principais competências organizacionais identificadas no setor bancário destacam-se a expertise em análise, que envolve a aplicação de conhecimentos e experiências internas para avaliar a viabilidade das propostas de financiamento e selecionar as linhas de crédito mais adequadas aos clientes, e o relacionamento com clientes, que abrange a capacidade de assessorar e interagir em todas as etapas do processo de financiamento, desde a escolha da linha de crédito até a elaboração do contrato.

Segundo pesquisa realizada por Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), as competências mais relevantes para a qualidade do atendimento bancário envolvem a capacidade de comunicar-se com clareza e objetividade, agir com ética e responsabilidade diante das demandas do cliente e da instituição, ser receptivo e demonstrar interesse genuíno, produzir soluções criativas e inovadoras, identificar oportunidades negociais, manter proatividade, flexibilidade e boa gestão das relações interpessoais.

A pesquisa também evidenciou a relevância de competências como empatia, paciência, argumentação convincente, sensibilidade às dificuldades do cliente, visão de futuro e responsabilidade social. Além disso, destaca-se a capacidade de utilizar linguagem acessível, identificar riscos e rentabilidades, compreender expectativas do cliente, respeitar sua

privacidade, manter agilidade na resolução de demandas e conhecer os princípios de qualidade, marketing, relações humanas e funcionamento do mercado financeiro. Outro aspecto relevante é a familiaridade com rotinas organizacionais e o domínio de recursos tecnológicos, como sistemas de informática e internet.

A Resolução Conselho Monetário Nacional (CMN) nº 4.949, de 30 de setembro de 2021, estabelece princípios e procedimentos a serem adotados pelas instituições financeiras no relacionamento com clientes e usuários de produtos e serviços financeiros. Dentre os princípios destacados, encontram-se a ética, a responsabilidade, a transparência e a diligência, visando propiciar a convergência de interesses e consolidar uma imagem institucional de credibilidade, segurança e competência (CMN, 2021).

Nesse sentido, a referida norma determina que as instituições financeiras devem assegurar a consistência das rotinas e sua conformidade com a política institucional de relacionamento. Dentre os procedimentos a serem adotados no relacionamento com clientes destacam-se: a) identificação e qualificação de clientes e de usuários para fins de início e manutenção de relacionamento; b) utilização de redação clara, objetiva e adequada à natureza e à complexidade da operação ou do serviço, em contratos, recibos, extratos, comprovantes e documentos destinados ao público; c) gestão do atendimento prestado a clientes e usuários, inclusive o registro e o tratamento de demandas; d) mediação de conflitos; e) o atendimento a demandas de clientes e usuários, incluindo o fornecimento de informações relativos a operações e a serviços.

Conforme a Resolução CMN nº 4.984, de 17 de fevereiro de 2022, as instituições financeiras e demais entidades autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem garantir que seus empregados, envolvidos nas atividades de distribuição e mediação de títulos, valores mobiliários e derivativos, possuam certificação prévia em exame organizado por entidade reconhecida, bem como que seus conhecimentos sejam periodicamente atualizados, assegurando assim a qualificação técnica necessária para o atendimento aos clientes (CMN, 2022).

De acordo com as Regras e Procedimentos de Certificação da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA), que estabelece diretrizes para a capacitação técnica dos profissionais das instituições bancárias participante. Além disso, as Regras e Procedimentos estabelecem princípios gerais de conduta, exigindo que os profissionais atuem com diligência, boa-fé, transparência e lealdade, zelando pelo cumprimento de normas éticas e regulatórias aplicáveis ao mercado financeiro. As instituições devem implementar políticas internas, controles e mecanismos de supervisão que assegurem o cumprimento das disposições previstas, garantindo a correta gestão das certificações e a atualização do banco de

dados da ANBIMA. Estas Regras e Procedimentos sofrerá atualizações nas quais entraram em vigor em 2 de janeiro de 2026 (ANBIMA, 2026).

Segundo Duarte *et al.,* (2024), as certificações são muito importantes para a carreira bancária, uma vez que representam um diferencial competitivo no mercado financeiro, pois asseguram que os profissionais possuam a capacitação técnica necessária para atuar em atividades de serviços bancários. Além disso, uma certificação profissional aumenta a probabilidade de permanência no emprego nos momentos de crise. As entidades bancárias também são atingidas por crises econômicas, e por isso promovem o reordenamento da estrutura de cargos e salários para selecionar e manter os melhores profissionais certificados.

De acordo com Duarte *et al.,* (2024), a Certificação Profissional ANBIMA série 10 (CPA-10) é obrigatória no setor bancário, por ser o conhecimento básico para desenvolver as atividades do setor, podendo atuar na gerência de agência, de relacionamentos, de negócios, produtos ou comercial. As demais certificações não são obrigatórias, entretanto são muito importantes para a carreira profissional, uma vez que quanto mais avançado for o nível de certificação, mais alto poderá ser o nível de cargo desempenhado.

Para assegurar o cumprimento norma conforme a Resolução CMN nº 4.984, as instituições bancárias devem implementar mecanismos internos de controle, políticas de treinamento contínuo e atualização cadastral dos profissionais certificados. Esses procedimentos garantem que cada colaborador possua o conhecimento necessário para atuar em conformidade com as normas da ANBIMA. Assim, servindo como base para as certificações que serão abordadas a seguir, incluindo a Certificação Profissional ANBIMA (CPA), a Certificação de Relacionamento (C-Pro R), a Certificação de Investimento (C-Pro I). (ANBIMA,2026).

## 2.4 GESTÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS

Conforme o artigo 3º, § 2º, do Código de Defesa do Consumidor Lei nº 8.078/1990, o serviço é compreendido como toda atividade disponibilizada no mercado de consumo mediante remuneração, incluindo as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, com exceção das provenientes de relações trabalhistas (BRASIL, 1990).

Conforme Corrêa e Caon (2012), o conceito dos serviços é a imagem mental que as pessoas interessadas têm do serviço e que a definição da conceitualização de serviços vai girar em torno de como a instituição gostaria de ter seus serviços percebidos por clientes, funcionários e acionistas. Ainda sugere que elementos acerca da experiência do serviço, resultados esperados, operações de como o serviços deve ser prestado e aspectos sobre valor percebido e benefícios

obtidos por clientes deveriam estar presentes numa declaração de serviços.

Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) os serviços tendem a ter como características a heterogeneidade, perecibilidade, intangibilidade e serem mais dificéis de avaliar comparados aos produtos que são tangíveis. Em termos mais simples o serviço é considerado intagível pois é algo que não pode ser tocado, ao contrário de produtos que podemos tocar.

A principal característica do serviço, conforme Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) é a intagibilidade. Justifica-se esse fato por não serem vistos, sentidos, experimentados nem tocados. Nesse sentido, essa característica implica em diversos desafios de serem administrados, motivo pelo qual exige domínio de técnicas e competências para exercer a prestação de serviços. Além disso, a heterogeneidade está associada as diferenças que os funcionários executam um serviço à medida que é demandado por clientes com necessidades heterogêneas e em momentos distintos, ou seja, um serviço nunca será produzido de maneira exatamente idêntica.

Porquanto, cada cliente tem exigências e necessidades exclusivas, e por mais que haja uma padronização no treinamento de funcionários no atendimento e gestão desses serviços, o fatores como o tempo que cada funcionário pode levar para suprir uma demanda, empatia e competência técnica para explicar o processo do serviço que está sendo produzido pode variar a cada cliente conforme seu conheciemento, desejo e necessidade. Já no que se refere a característica da perecibilidade, refere-se ao fato de os serviços não poderem ser armazenados , estocado, revendido, devolvidos ou gravados.

No setor bancário, a gestão de serviços personalizados ganha relevância e estratégia de diferenciação. De acordo com Corrêa e Caon (2012) o nível de satisfação do cliente em serviços está diretamente relacionado a diversos fatores que influenciam sua percepção de qualidade. Entre os principais aspectos utilizados pelos clientes para avaliar o desempenho de uma organização de serviços destacam-se: a rapidez no início do atendimento, a consistência entre o serviço prometido e o entregue, a competência técnica dos funcionários, o grau de atenção dada pelo funcionário da organização, empatia e disposição em compreender e auxiliar o cliente, além da cortesia, simpatia e educação no atendimento. Outros elementos relevantes incluem a flexibilidade, entendida como a capacidade de adaptar o serviço às necessidades do cliente, e a segurança, que se refere à confiança transmitida pelo funcionário durante a prestação do serviço.

Para atender as prerrogativas da prestação de serviços bancários, de acordo com dados da ANBIMA (2025), as certificações mais emitidas no mercado financeiro brasileiro são a CPA-10, a CPA-20 e a CEA, nas quais as regras e denominações sofrerá atualizações que entraram em vigor em janeiro de 2026. Assim, a CPA-10 passará a ser apenas CPA, a CPA-20 será equivalente a (C-Pro R), e a CEA será equivalente a (C-Pro I). Dessa maneira, os profissionais certificados

em 2025 passarão por um curso de atualização disponibilizado pela ANBIMA quando as novas regras e procedimentos entrarem em vigor. (ANBIMA, 2025).

A Certificação Profissional ANBIMA (CPA) é o primeiro passo para quem quer começar a carreira na área de distribuição de produtos de investimento no setor bancário. Indicada para quem busca entender o básico sobre os principais tipos de investimento e outros bancários, essa certificação é voltada a funções comerciais, como prospecção de clientes, atendimento e suporte. A CPA constitui etapa fundamental para a progressão das certificações, pois ela é pré-requisito para avançar às demais certificações voltadas à distribuição, garantindo que o profissional possua conhecimento técnico inicial e aptidão para a interação com clientes, respeitando os princípios e as regras da ANBIMA e Banco Central do Brasil. (ANBIMA, 2025).

A Certificação de Relacionamento (C-Pro R) é indicada para quem atua na área comercial com foco em relacionamento, ela exige um conhecimento aprofundado sobre como alinhar os produtos de investimento ao perfil e as necessidades dos clientes. Com essa certificação, o profissional estará apto a compreender profundamente as necessidades do cliente, realizar análises de perfil de investidor e recomendar um portfólio detalhado dos produtos e serviços de investimentos disponíveis, incluindo a apresentação dos seus riscos.

Ademais, a Certificação de Investimento (C-Pro I) é voltada a quem atua com foco técnico, ela exige um conhecimento aprofundado sobre os produtos de investimento e suas estruturas, essencial para a montagem de carteiras recomendadas. As pessoas com essa certificação devem ter uma visão técnica detalhada, essencial para o assessoramento em investimentos dos profissionais CPA e C-Pro R.

O modelo e a competência de avaliação para as certificações CPA, C-Pro R e C-Pro I é da ANBIMA e as provas são aplicadas em todo país. As certificações acompanham as transformações do mercado e responde à demanda das instituições financeiras por pessoas mais completas e preparadas para os desafios do mercado. Além das habilidades técnicas, os exames passarão a avaliar as habilidades comportamentais essenciais, como autogestão, comunicação eficaz, agilidade e capacidade de resolver problemas. Assim, a obtenção dessas certificações contribui diretamente para a competência, a credibilidade e a preparação dos profissionais do setor bancário. (ANBIMA, 2025).

Segundo Grisci e Bessi (2004), o crescimento da industrialização exigiu do setor bancário adaptações para atender à crescente demanda por crédito e à concorrência entre instituições. Como consequência, houve diversificação dos serviços e aprimoramento do atendimento ao público. A segmentação de clientes passou a direcionar oportunidades de aperfeiçoar o atendimento ao público para fidelizá-los. Além disso, os funcionários precisaram

desenvolver habilidades emocionais e de desempenho para fidelizar clientes, antecipar necessidades e atingir metas. A performance tornou-se um requisito essencial, principalmente em cargos de gestão. Dessa forma, observa-se uma orientação corporativa voltada à excelência, à competitividade e à adaptabilidade frente aos processos de reestruturação produtiva no setor bancário (GRISCI; BESSI, 2004).

## 3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos realizados para responder o problema de pesquisa. Compreende-se que a metodologia é a ciência do método que se adéqua ao trabalho científico: acadêmico, de graduação ou de pós-graduação. Ainda, a metodologia científica corresponde ao conjunto organizado de métodos, etapas e técnicas que orientam a elaboração e a execução de uma pesquisa (Leite, 2008). De outra maneira: "[...] a Metodologia de pesquisa é a descrição de como serão coletados os dados e as informações, que serão analisados e interpretados no alcance dos objetivos gerais e específicos da própria pesquisa científica" (Leite, 2008, p. 101).

Adota-se para este estudo a abordagem da pesquisa qualitativa, no qual caracteriza-se pela análise dos fenômenos em seus contextos específicos, priorizando a compreensão e interpretação dos dados em vez de ferramentas estatísticas. Esse tipo de abordagem é aplicável ao objetivo geral da pesquisa, que consiste em analisar as competências secretariais requeridas aos profissionais que atuam em instituições de serviços bancários. Nesse sentido, a investigação qualitativa possibilita alcançar uma compreensão mais profunda das inter-relações entre as competências observadas na prática profissional e aquelas desenvolvidas durante a formação acadêmica em Secretariado Executivo, o que implica em processos predominantemente interpretativos e classificatórios próprios da pesquisa qualitativa (Leite,2008).

Tendo em vista a natureza, esta pesquisa possui caráter exploratório, pois conforme Gil (2010), as pesquisas exploratórias têm como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema de estudo, tornando-o mais explícito e possibilitando a formulação de hipóteses. Esse tipo de pesquisa apresenta planejamento flexível e pode envolver diferentes procedimentos, como entrevistas com pessoas que possuam experiência prática no tema e análise de exemplos que auxiliem na compreensão do fenômeno investigado. Outrossim, buscou-se a interação com profissionais que atuam em instituições bancárias a fim de analisar quais competências secretariais são requeridas no setor bancário.

Dessa forma, a investigação de campo lida com a observação e interpretação dos fenômenos sociais obtidos em seu ambiente. Assim, a pesquisa de campo ocorreu no mês de novembro de 2025, por meio de entrevista com colaboradores de uma agência bancária da rede privada. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), a coleta de dados constitui uma etapa essencial da pesquisa científica que envolve a determinação da população a ser estudada, a elaboração dos instrumentos, a escolha do tipo de coleta e o planejamento de sua execução. Ainda, a utilização do instrumento da entrevista, trata-se de uma conversa orientada a fim de obter informações diretamente do entrevistado, exigindo um planejamento de roteiro previamente elaborado, ambiente adequado e postura ética por parte do pesquisador para garantir a confiabilidade dos dados obtidos.

Neste estudo foi utilizado o instrumento de roteiro de entrevista estruturada para coleta de dados. Foi realizado numa agência bancária da rede privada localizada na cidade do Recife em Pernambuco. Para o uso deste instrumento a literatura recomenda que a entrevista seja uma conversa orientada para um objetivo específico, cuja finalidade é coletar dados relevantes por meio do interrogatório direto ao entrevistado, e para garantir a validade das informações, recomenda-se o planejamento detalhado da entrevista, a escolha adequada dos participantes, o agendamento prévio do local e horário, além da criação de um ambiente favorável à confiança do entrevistado (Cervo, Bervian e Silva 2007).

Além disso, a entrevista apresenta diversas vantagens como possibilitar maior flexibilidade na formulação das perguntas, permite observar atitudes e reações dos entrevistados, identificar contradições de forma imediata e obter informações detalhadas e valiosas para análise (Leite,2008). Nesse sentido, o instrumento busca obter informações objetivas e reflexivas, possibilitando analisar as competências secretariais requeridas aos profissionais que atuam em instituições de serviços bancários.

Desta forma, o roteiro de entrevista foi organizado em três blocos, sendo o primeiro bloco direcionado ao mapeamento do perfil profissional dos entrevistados com seis questões, o segundo bloco com sete questões e no terceiro com duas questões elaboradas de acordo com os objetivos específicos do estudo.

Quanto à amostra da pesquisa, o universo foi composto por sete colaboradores que atuam em diferentes funções administrativas e gerenciais. Destes, cinco profissionais participaram efetivamente da entrevista, representando cerca de 71% do total de colaboradores da unidade. Diante do exposto, os sujeitos de pesquisa são profissionais que atuam numa instituição bancária na área gerencial, administrativa, atendimento e relacionamento com o

cliente, o que os torna adequados para fornecer informações relevantes sobre as competências secretariais aplicáveis no contexto bancário.

As entrevistas foram conduzidas individualmente, com duração média de quinze minutos cada, em horário comercial e mediante autorização da gerência geral da agência. O roteiro da entrevista foi elaborado com base nos objetivos da pesquisa e estruturado em três blocos temáticos: perfil profissional, competências profissionais requeridas no setor bancário e correlação com as competências desenvolvidas na formação em Secretariado Executivo. Cada bloco continha perguntas direcionadas à compreensão das funções desempenhadas pelos colaboradores, competências mobilizadas em sua rotina de trabalho e da correspondência entre essas competências e aquelas desenvolvidas na formação em Secretariado Executivo.

Para organização e registro das respostas, foi utilizada uma planilha estruturada com os campos correspondentes a cada pergunta. Além disso, as entrevistas foram gravadas e transcritas pela pesquisadora, com anuência do entrevistado por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A fim de assegurar a autorização do tratamento de dados, confiabilidade, integridade, autenticidade das informações e subsidiar a análise posterior dos dados. As entrevistas foram realizadas nos dias 17 a 19 de novembro de 2025. Respeitando a disponibilidade dos colaboradores durante a sua jornada de trabalho.

Os dados coletados foram submetidos às análises de conteúdo das categorias criadas a partir dos objetivos específicos do estudo, à luz de Bardin (2021). A descrição analítica foi realizada de maneira sistemática considerando o conteúdo das mensagens coletadas durante a pesquisa. Foram criadas duas categorias de análise a partir dos objetivos específicos da pesquisa, a saber: primeira categoria: competências profissionais requeridas no setor bancário e a segunda categoria: análise das competências desenvolvidas na formação em Secretariado Executivo.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção constitui-se em uma das partes mais relevantes deste estudo científico, visto que resulta em analisar os dados coletados por meio da técnica e instrumento de pesquisa de roteiro de entrevista. A partir das informações obtidas com os entrevistados, buscou-se analisar quais as competências secretariais são requeridas aos profissionais que atuam em instituições de serviços bancários, às quais serão demonstradas e apresentadas as discussões no decorrer da interpretação das respostas coletadas a respeito do objeto investigado, comparando o resultado da investigação com as teorias de autores que norteou o estudo.

## 4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA ENTREVISTA

Para identificar o perfil dos profissionais que atuam em instituição de serviços bancários e que participaram da técnica de entrevista, os dados do perfil foram apresentados na tabela (1) abaixo, constituída de oito questões, a saber: sujeitos de pesquisa, sexo, idade, formação, tempo de atuação no setor bancário, cargo inicial que ingressou no setor bancário e cargo atual.

**Tabela 1 –** Perfil Profissional

| Sujeito de pesquisa | Sexo | Idade | Formação | Tempo de atuação | Cargo inicial | Cargo atual |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **B1** | Feminino | 41-50 | Superior incompleto | 17 | Estagiária | Especialista |
| **B2** | Feminino | 51-60 | Arquitetura e Urbanismo | 23 | Assistente comercial | Analista Contas Empresas |
| **B3** | Feminino | 20-30 | Administração | 2 | Jovem Aprendiz | Agente de negócios |
| **B4** | Feminino | 41-50 | Administração | 17 | Agente comercial | Gerente Geral |
| **B5** | Masculino | 51-60 | Administração | 23 | Agente comercial | Gerente de Relacionamento |

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

O perfil dos entrevistados em sua maioria é caracterizado por pessoas do sexo feminino, pois, cerca de 80% dos entrevistados são mulheres, sendo este resultado muito semelhante ao que ocorre com o mercado de trabalho quando se trata da atuação dos profissionais de Secretariado Executivo, que na sua maioria os cargos são ocupados por mulheres (Giorni, 2017).

Ainda, quanto à idade dos entrevistados, os dados demonstram que em sua maioria estão na faixa dos 40 a 60 anos, ou seja, um quadro formado por profissionais que já possui uma vasta experiência profissional. Identificou-se também que a maioria possui formação em Administração de Empresas, logo, uma formação acadêmica cujo perfil se aproxima muito da formação em Secretariado Executivo, pois conforme o PPC do Curso de Secretariado Executivo cerca de 50% da matriz curricular do curso é formada por disciplinas que também fazem do currículo do curso de Administração. Um outro achado de pesquisa é que todos os entrevistados passaram por mudança de cargo ao longo da carreira, sendo este um setor promissor que realiza progressões por meio de meritocracia interna, logo, configura-se como um ambiente favorável para o desenvolvimento dos profissionais.

## 4.2 ENTREVISTAS

Sobre a técnica de entrevista, foi fundamental agregar informações para atingir o objetivo geral e específico deste estudo, elucidando-se quanto à indagação do problema de pesquisa, de forma que, coadunou se com a estratégia de pesquisa: Observação/instrumento: entrevista, por meio de roteiro. Dessa maneira, os 5 (cinco) participantes entrevistados, responderam à pesquisa de maneira presencial, seguindo um roteiro através de planilha e com o auxílio da plataforma digital do *google formulário* e do aplicativo digital *gravador de voz.*

O roteiro de entrevista foi composto de 2 (duas) categorias; cada categoria se refere ao objetivo geral e específico do estudo com as suas respectivas subcategorias representadas por questões a serem elucidadas pelos respondentes.

### 4.2.1 Análise da Categoria I – Competências Profissionais Requeridas no Setor Bancário

Os dados da pesquisa revelam, quanto à caracterização das competências que são mobilizadas na rotina de trabalho em instituições bancárias, que dos cinco entrevistados todos realizam atendimento ao público. Deste modo, em consonância com Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), o relacionamento, comunicação clara, linguagem acessível, empatia e a aplicação de conhecimentos são algumas das principais competências relacionadas à qualidade do atendimento bancário.

Outrossim, observa-se a competência do atendimento ao público em consonância com Barros et al. (2013), que destaca a formação em Secretariado Executivo além das habilidades técnicas, abrangendo a autopercepção, a empatia e a comunicação eficaz. Logo, esta informação remete a conjuntura de teorias, uma vez que o profissional de Secretariado possui amplas possibilidades de atuação em diferentes setores do mercado de trabalho.

Conforme o quadro (3) nas falas dos entrevistados nota-se muitas semelhanças das competências que são mobilizadas nas rotinas de trabalho dos profissionais com as competências e atribuições do Secretário Executivo.

Quadro 3 – Competências profissionais mobilizadas no âmbito laboral

| **BEs** | **Competências que são mobilizadas na rotina de trabalho** |
|---|---|
| B1 | *"Hoje, a responsabilidade da gente é muito atendimento ao público para ajudar e tentar*<br>*resolver os problemas que eles não conseguem se autoatender, que é um problema de cartão,*<br>*um problema de linha de crédito, limites e taxas, por exemplo".* |

| | |
|---|---|
| B2 | *"Atendimento e relacionamento com o cliente. Além disso, a gestão de pessoas, a gente está a todo momento lidando com pessoas, atendendo pessoas."* |
| B3 | *"Atendimento ao público, negociação, explicação das ofertas que exige conhecimento acerca dos serviços, empatia, comunicação eficaz, um cliente pode exigir uma linguagem mais técnica e formal, enquanto outro cliente pode exigir uma linguagem mais simples. A definição de uma comunicação eficaz vai mudar conforme o perfil do cliente. Cada cliente é único e vai ter exigências diferentes, a gente como colaborador do banco, devemos ter a competência de saber se relacionar e se comunicar com qualquer público".* |
| B4 | *"[...] o planejamento encontra-se inerente a nossa rotina de trabalho, em tudo que você imaginar, em todos os processos, existe o planejamento prévio, no qual executamos e realizamos a melhoria continua diária. Em segundo lugar, o atendimento que envolve a triagem a gente conseguir identificar o atendimento em si para cada cliente e conseguir direcionar o cliente para o atendimento correto, para que isso seja proativo e eficaz, tanto para o nosso atendimento quanto para o próprio cliente, para que ele seja atendido de maneira precisa e rápida. E principalmente vendas de produtos e serviços bancários".* |
| B5 | *"Atendimento, esclarecer dúvidas, realizar cadastro, abertura de contas, resolução de problemas e principalmente vendas de produtos e serviços bancários".* |

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Conforme os dados que retratam o quadro (4), quanto às competências necessárias para atuar na gestão de serviços bancários, os entrevistados destacam a indispensabilidade do domínio de tecnologias da informação, conhecimentos relacionados às ferramentas de gestão e melhoria contínua. Ainda, destacam as certificações do mercado financeiro para atuar na gestão de serviços bancários. Deste modo, verifica-se a prática profissional em consonância com a Resolução CMN nº 4.984/2022, na qual as instituições financeiras devem garantir que seus empregados possuam certificação prévia, assegurando a qualificação técnica necessária para o atendimento aos clientes (CMN,2022).

Observa-se ainda a ênfase no desenvolvimento de competências relacionadas ao relacionamento com o cliente, planejamento, capacidade de raciocínio lógico, matemática financeira, ferramentas de gestão e a busca por atualizações contínuas visando à construção de relacionamentos duradouros. Tais achados corroboram com a perspectiva de que tais competências se relacionam com a formação em Secretariado Executivo, pois na visão de Marinho (2015), o planejamento, a organização, a gestão de informação e informática, gestão financeira, ferramentas da qualidade, metodologias de gestão e negociação são competências desenvolvidas pelo Secretário Executivo, logo, o setor de serviços bancários pode ser promissor

para carreiras de pessoas com formação em Secretariado Executivo, como pode ser visto no quadro (4).

**Quadro 4** - Competências na atuação da gestão de serviços bancários

| **BEs** | **Competências na atuação da gestão de serviços bancários** |
|---|---|
| B1 | *"O banco hoje disponibiliza diversos treinamentos internos para a gente, para liderança, atendimento ao público, inclusive para pessoas com deficiência. Hoje, na verdade, não tem mais uma formação em específico, mas a gente pede uma formação superior, principalmente certificação ANBIMA, que é uma certificação que te permite trabalhar com a parte de investimento e crédito. Tem vários graus de certificação, hoje eu tenho a certificação básica, que é o que pede para o meu cargo. Então, se amanhã eu quiser aplicar para um cargo superior, eu precisaria tirar o certificado".* |
| B2 | *"Hoje, o primordial é você conhecer o sistema de informação, a informática. Saber lidar com o sistema do banco. Claro, você recebe treinamento ao entrar e recebe treinamento do sistema a cada atualização que tem. Mas é essencial você buscar por novos cursos de atualizações. A gestão dos serviços vai exigir que você tenha a competência, o conhecimento de ferramentas da qualidade, ferramentas de gestão. Como Kanban, a gente utiliza muito aqui no banco. Utilizamos muito também ferramentas de Power BI, que é o sistema de informação também. A gente aprende, desenvolve métodos de apresentação de serviços. Tem técnicas necessárias, você aprende e desenvolve técnicas de venda, prospectar e qualificar os clientes, planejamento, a abordagem, apresentação de como a gente apresentar, e aí já envolve os métodos de apresentação de serviços e produtos bancários. E a gente ter a competência de saber fazer o pós-venda, o acompanhamento e manter o relacionamento com o cliente com o objetivo de ir em um relacionamento a longo prazo".* |
| B3 | *"Saber lidar com a tecnologia da informação, hoje a gente tem um sistema muito complexo, que se torna cada vez mais tecnológico. Então é necessário a gente, como funcionário, buscar a atualização dessas novas tecnologias para se adaptar à nova digitalização. Nós utilizamos diversas ferramentas da gestão da qualidade, como Kanban, Kaizen, SWOT, Brainstorming é bastante utilizada pelo nosso gestor e a equipe. E a gestão do tempo e da organização é essencial para a gente administrar a gestão de todos os serviços de cada cliente. Mas, no geral, o sistema do banco já é bem, digamos, organizado. Ele é complexo e que auxilia bastante nessa gestão de serviços, nessa administração dos serviços bancários de cada cliente".* |
| B4 | *"Ser proativo, é você conseguir identificar as necessidades do cliente e manter uma relação a longo prazo. A competência de identificar o perfil do cliente, a necessidade dele e conseguir direcionar ele para poder agilizar o atendimento. Além disso é de suma importância você ter o conhecimento da gestão da qualidade e ferramentas de melhoria contínua, para isso é* |

| | |
|---|---|
| | *preciso ter um raciocínio lógico e rápido para identificar o que deve ser melhorado no momento que m que você compreende a dor do cliente, a necessidade dele."* |
| B5 | *"Primeiro tem a certificação financeira, para ter a base do conhecimento de produtos e serviços bancários, domínio de tecnologia, a informática e segurança dos dados, a própria formação acadêmica, conhecimentos em finanças, em matemática financeira".* |

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Na subcategoria referente ao quadro (5), os dados demonstram que para atuar de maneira eficiente no relacionamento e negociação com o cliente no contexto bancário, os entrevistados reconhecem como competências essenciais à comunicação eficaz, a empatia, a paciência e a capacidade de adaptar a linguagem e a abordagem conforme o perfil do público atendido.

As respostas demonstram que o atendimento bancário exige sensibilidade na interpretação das necessidades individuais, gestão de conflitos, conhecimento técnico sobre produtos e serviços e atualização contínua, por meio de cursos e capacitações oferecidos pela própria instituição.

Diante do exposto, a prática profissional dialoga com Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), que destacam a importância da comunicação objetiva e da escuta ativa. Bem como, corroboram com Barros et al. (2013), ao apontarem que a formação em Secretariado Executivo deve mobilizar competências socioemocionais como inteligência emocional, fundamental para o relacionamento e negociação bem-sucedida. Além disso, observa-se conjuntura conforme Corrêa e Caon (2012) onde o nível de satisfação do cliente em serviços está diretamente relacionado a fatores como a competência técnica dos funcionários, atenção dada pelo funcionário e empatia.

**Quadro 5** - Competências no relacionamento e negociação com o cliente

| **BEs** | Competências da atuação no relacionamento e negociação com o cliente |
|---|---|
| B1 | *"Relacionamento é paciência. É muita atenção, ter muito cuidado em saber como lidar com todas as situações. Às vezes, o mesmo problema de clientes não dá para ser tratado da mesma forma, porque os entendimentos são diferentes. Eu, por exemplo, aqui também trabalho com o público de alta renda, de um nível superior ou elevado, assim, um entendimento mais detalhado. Mas eu já trabalhei em uma agência onde 70%, digamos assim, o meu público era analfabeto, eram pessoas de roça. Então, assim, a explicação que eu dou para esse tipo de público é diferente da que eu vou dar para uma pessoa que tem uma formação, um entendimento melhor.* |

| | |
|---|---|
| | *Estou dizendo que tem a diferença na questão do entendimento. Então, a gente não pode usar muita linguagem técnica, tem hora que a gente acaba falando... "ah, porque eu tenho que subir uma P.O." Aí o cliente vai dizer, mas o que é uma P.O.? Porque a linguagem é interna nossa, a P.O. é uma proposta, subir uma proposta. Então, a gente tem que ter muito cuidado com isso. De saber com quem a gente está tratando e saber como tratar essas pessoas e como lidar com cada caso Aí, isso também faz parte do nicho de cursos que o banco disponibiliza para a gente. Eu terminei semana passada, a gente teve cinco cursos obrigatórios que o banco, a cada seis meses, eles estão renovando, estão nos atualizando. Então, a gente tem um prazo, que não é assim, ah, você entrou hoje, eu tenho que finalizar amanhã. Mas eu tenho um prazo para eu poder me reciclar e poder estar sempre por dentro dessas situações. Porque todo dia tem uma novidade, né? Todo dia tem um público diferente, que a gente chama de público vulnerável diferente. Então, o banco está sempre tentando manter a gente a par disso".* |
| B2 | *"A empatia para você saber lidar com o problema do outro, resolver problemas, lidar com conflitos. Comunicação eficaz, saber identificar o tipo de linguagem que certo cliente necessita, pois cada cliente vai variar, por exemplo idosos, as pessoas idosas geralmente necessitam de um atendimento com a linguagem mais simples, e necessitam de mais atenção".* |
| B3 | *"Empatia e muita paciência com os clientes, cada cliente vai exigir atendimento diferente, vai variar. Então, a gente tem que saber se colocar no lugar do outro, que é justamente a empatia, e identificar o perfil daquele cliente que estamos em atendimento. E principalmente uma comunicação clara, transparente e assertiva, poque o tipo de comunicação e linguagem que devemos ter, vai variar de pessoa para pessoa".* |
| B4 | *"Então, a gente precisa ter conhecimento, que é base. Precisamos ter conhecimento aprofundado dentro dos produtos e serviços que o banco oferece, E isso acontece de acordo com direcionamentos e treinamentos internos que a gente tem. É necessário conhecer técnicas de vendas, técnicas de abordagem ao cliente e como ofertar serviços de acordo com o perfil do cliente, como gerir conflitos e negociar com o cliente, e o banco disponibiliza meios para que possamos aprender teoria e pratica. Ou seja, a gente está sempre se atualizando, além de algumas certificações que são exigidas, a gente está sempre fazendo cursos semanais e mensais. Tipo, voltado para o autoatendimento, relacionamento, voltado para o LGPD, prevenção da lavagem de dinheiro, gestão de pessoas e outros diversos. É se aprofundar, e para isso o sistema nos oferece cursos para que a gente possa desenvolver nosso conhecimento".* |
| B5 | *"A habilidade comportamental, a comunicação, relacionamento interpessoal, vendas e resultados de foco, foco no cliente, a capacidade analítica e de pensamento, adaptabilidade, flexibilidade, inteligência emocional, eu acho que resiliência também, para poder atender o cliente dia a dia. Às vezes o cliente não quer um produto ou serviço, você está resiliente e oferta hoje, amanhã você ofertar ele de novo, até ele realmente querer aquele produto ou serviço".* |

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os dados da pesquisa revelam no quadro (6), quanto aos meios de estímulo ao

desenvolvimento de competências dos colaboradores, 100% dos entrevistados afirmam que a

instituição bancária investe de forma sistemática na capacitação profissional, por meio de cursos à distância, treinamentos obrigatórios, programas de atualização, bolsas de estudo e apoio financeiro para formação acadêmica e certificações.

Observou-se ainda, a partir da análise das falas, que quanto maior o cargo ocupado, maior tende a ser o investimento institucional no desenvolvimento desse colaborador. O caso do entrevistado B4, que exerce o cargo de gerente geral, evidencia essa dinâmica, uma vez que sua formação exigiu cursos presenciais extensos, deslocamentos, hospedagens e preparação prática, implicando custos significativamente maiores para a instituição quando comparados àqueles destinados a cargos operacionais ou de menor nível hierárquico, cuja capacitação acontece majoritariamente em ambiente online.

Nesse viés, verifica-se que a instituição bancária se encontra em consonância com a Resolução CMN nº 4.984, onde as instituições bancárias devem implementar políticas de treinamento contínuo aos seus colaboradores. Ainda, observa-se o setor bancário marcado pela constante transformação e atualização. Desse modo, o Secretário Executivo desenvolve um perfil proativo e adaptável, que amplia significativamente suas possibilidades de atuação em diferentes áreas e funções (Leal e Fiates, 2013). Sendo o setor bancário e o resultado do trabalho que realiza para a sociedade um setor que recebe profissionais com perfil gerencial semelhante ao de Secretariado Executivo, que ao longo da formação desenvolve competências semelhantes as requeridas pelos bancos e instituições financeiras.

**Quadro 6**– Estímulo do desenvolvimento de competências dos colaboradores

| **BEs** | **Estimulo do desenvolvimento de competências dos colaboradores** |
|---|---|
| B1 | *"Aqui no banco, a gente tem essa facilidade de ter bolsa, ele disponibiliza para a gente um valor teto. Então, você pode estar matriculado na faculdade, ele vai te reembolsar até 50% do valor da faculdade. Ele tem os cursos que é do Universia, que também é aberto, inclusive, para o público externo. A gente tem bolsa em faculdades internacionais. A gente tem cursos de inglês, de espanhol. Mas o banco, ele está sempre disponibilizando conteúdos e opções de você estar sempre estudando".* |
| B2 | *"Treinamentos e cursos que são disponibilizados na própria plataforma acadêmica do banco. Além disso, se você quiser fazer uma pós-graduação, faculdade, especialização, até intercâmbio, o banco se disponibiliza a pagar uma parte do valor".* |
| B3 | *"temos acesso a uma plataforma própria do banco que é uma gama de cursos e especializações. O banco incentiva você a fazer os cursos. Tem alguns cursos que são obrigatórios, como, por exemplo, a atualização do sistema".* |

| | |
|---|---|
| B4 | *"O banco ele tem uma escola que nos concede o livre acesso por uma plataforma online que abrange todos os cursos e especializações que você pode imaginar. Como por exemplo, a própria exigência de metas que a gente tem dentro de uma instituição financeira, isso exige que o próprio banco nos forneça especialização e conhecimento para aplicar os meios corretos a fim de alcançar o resultado. Ele estimula e realiza treinamentos constante tanto online como presencial. O treinamento são mini cursos que a gente tem, sempre que tem atualização, porque a gente vive dentro do sistema financeiro, e isso oscila muito, a todo momento a gente tem mudanças de circulares, resoluções e legislações e a gente precisa estar atento a isso, e aí o banco nos fornece esses cursos, mas também tem os cursos presenciais, que muitas vezes a gente participa no mês, sabe? Mas assim, com frequência, voltado principalmente para produtos e serviços do banco. Então, o último curso presencial que eu participei, um foi voltado para um nicho específico, onde vem um especialista que é do próprio banco, e esse especialista muitas vezes está rodando ali a regional, e ele volta e meia no mês ou outro, ele está rodando as agências para fazer mini cursos, ele traz novidades para a gente, ele traz novas abordagens para alcançar o resultado. E também existem os cursos mais extensos que chamamos de curso de extensão, que acontece em São Paulo, hoje para você ser gerente, por exemplo, ser um gerente de conta, ser um gerente de relacionamento, gerente de alta renda, ou ser um próprio gerente da agência, você não faz um curso simples, é um curso de extensão, você precisa se deslocar, porque as matrizes e as escolas fica em São Paulo, é um curso com duração de uma semana, que faz o curso para você se tornar, porque você já tem a experiência, você tem a bagagem, você tem o tempo de empresa, mas você precisa fazer um curso específico para se tornar um gerente. O último treinamento para assumir a gerência ele foi em torno de seis meses. Então, foi um itinerário, você viaja, você faz toda a teoria, você volta, você aplica a teoria na prática, que é você assumir uma carteira, assumir uma agência, você volta para São Paulo e você faz uma prova presencial para concluir esse treinamento. O banco tem uma escola para isso, o banco é formado por áreas. Então, ele não só tem aquela agência física lá, mas por trás existem os bastidores, que são áreas específicas. Então, existe uma escola interna. Quanto aos custos, é um investimento que o banco faz no funcionário. Existe um custo da passagem, ida e volta, os translados, custo diário de alimentação, e isso o banco arca por fora, ele não mexe com o teu ticket de alimentação, por exemplo. Então, por exemplo, a gente recebe o RV e o VA, que é alimentação e refeição. Mas, quando você viaja pelo banco, numa situação como essa, o banco arca por fora a tua alimentação diária. Então, todo o custo de hotel, deslocamento, translado, tudo isso o banco arca... Então, isso, de verdade, é um investimento da parte do banco para a gente colaboradores".* |
| B5 | *"Através de cursos online, indicação para cursos externos presenciais. A gente tem uma academia disponível para os colaboradores".* |

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os dados que retratados no quadro (7) revelam que, quanto às certificações do mercado financeiro dos profissionais que atuam em instituições bancárias, observa-se que 100% dos

entrevistados possuem certificação, dentre elas CPA-10, CPA-20, CEA e CFP. Essa constatação está em consonância com informações da ANBIMA (2025), segundo as quais as certificações mais emitidas no mercado financeiro brasileiro são a CPA-10, CPA-20 e CEA, refletindo as exigências crescentes do setor por profissionais mais qualificados. Assim, as certificações acompanham as transformações do mercado e atendem à demanda das instituições financeiras por colaboradores mais completos, atualizados e preparados para os desafios do ambiente bancário contemporâneo (ANBIMA,2025).

Dessa forma, verifica-se o alinhamento ao que afirma Duarte et al. (2024), ao destacar que a CPA-10 é obrigatória no setor bancário, por representar a base necessária para o exercício de funções. Ainda, as demais certificações, possuem grande relevância para ascensão profissional, uma vez que níveis mais avançados de certificação possibilitam o desempenho de cargos mais elevados.

Dessarte, tais certificações são específicas para atender uma regulamentação específica do setor, e nada impede que o profissional de Secretariado Executivo em formação ou formado, possa buscar esta habilitação complementar para se inserir neste importante setor do mercado de trabalho, indo ao encontro do que determina as DCNs quando determina que o curso de graduação em Secretariado Executivo deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões que envolvam sólidos domínios científicos, acadêmicos, tecnológicos e estratégicos, específicos de seu campo de atuação, assegurando eficaz desempenho de múltiplas funções de acordo com as especificidades de cada organização, gerenciando com sensibilidade, competência e discrição o fluxo de informações e comunicações internas e externas (DCN, MEC,2005).

**Quadro 7**– Certificação do mercado financeiro

| **BEs** | **Certificação do mercado financeiro** |
|---|---|
| B1 | *"CPA-10".* |
| B2 | *"CPA-10".* |
| B3 | *"Sim, CPA-20".* |
| B4 | *"CEA e CFP, mas na época eu entrei sem certificação e logo em seguida o banco exigiu que eu fizesse a CPA 10, que é a básica".* |
| B5 | *"CPA-20".* |

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Por conseguinte, no quadro (8), observa-se que a instituição bancária estimula de forma efetiva a capacitação em certificações do mercado financeiro, principalmente ao custear a primeira prova e oferecer cursos preparatórios, materiais de estudo, treinamentos internos e parcerias com especialistas reconhecidos na área. Observou-se ainda que, embora o banco arque com os custos iniciais, em caso de reprovação nas provas, o investimento passa a ser de responsabilidade do próprio colaborador, reforçando a corresponsabilidade no desenvolvimento profissional.

Nesse sentido, encontra-se conjuntura com a literatura, visto que o profissional com formação em Secretariado Executivo possui amplas possibilidades de atuação em diferentes setores graças à sua capacidade de adaptação e múltiplas habilidades profissionais (Moura e Sobral, 2014).

**Quadro 8**– Estímulo a capacitação em certificações

| **BEs** | **Estímulo a capacitação em certificações** |
|---|---|
| B1 | *"O banco paga a primeira prova e a gente tem o treinamento. A gente tem todo o curso para certificações disponível na intranet, para as nossas pessoas. Na parte do RH, a gente tem um curso com, inclusive, um dos melhores professores que tem no país, que é o Edgar Abreu, ele é ótimo. A gente tem o curso dele disponível. O banco fez parceria com ele. E a primeira prova, quem paga é o banco".* |
| B2 | *"Paga a primeira prova e disponibiliza apostilas de estudo".* |
| B3 | *"o banco ele paga a primeira prova da certificação que você desejar fazer e disponibiliza cursos".* |
| B4 | *"Então, investe completamente, a gente está falando que é uma certificação exigida pelo mercado e o banco investe 100% nisso. O banco paga a tua primeira prova e te fornece curso preparatório".* |
| B5 | *"Sim, estimula porque é obrigatório para certos cargos, né? Mas assim, tipo, ela paga a primeira certificação se você passar, ok, mas se você não passar, você tem que pagar as próximas. Então ela estimula pagando a certificação".* |

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

No que tange a subcategoria referente ao quadro (9) e à luz da experiência profissional dos participantes, os resultados indicam que a CPA-10 é reconhecida por todos como etapa inicial para ingresso no setor bancário, por assegurar conhecimentos fundamentais sobre produtos e serviços financeiros, funcionamento do Sistema Financeiro Nacional e atendimento. Há ainda concordância de que certificações superiores, como CPA-20 e CEA, ampliam as

possibilidades de ascensão, por estarem vinculadas a funções de maior responsabilidade e

complexidade. Esse movimento reforça que a progressão na carreira está diretamente relacionada à qualificação contínua, convergindo com a posição de Duarte et al. (2024), ao enfatizar que, embora apenas a CPA-10 seja obrigatória, as demais certificações têm papel estratégico para o avanço profissional no ambiente bancário.

Destaca-se ainda, concordância na fala da entrevistada X1, que reforça a percepção de progressão hierárquica vinculada ao nível de certificação exigido pelas instituições financeiras. Observa-se que níveis mais elevados de responsabilidade demandam certificações superiores, como CEA e CFP, especialmente para aqueles que ocupam cargos de liderança nas agências.

Essa realidade se confirma quando observados os cargos atuais dos entrevistados na Tabela 1, nos quais a gerente geral da agência (B4), que ocupa o nível hierárquico mais elevado entre os entrevistados, apresenta justamente as certificações mais avançadas observados o Quadro 7, evidenciando a correlação direta entre qualificação profissional, escopo de atuação e ascensão na carreira. Dessa forma, a experiência relatada pela entrevistada X1 reforça a estrutura de desenvolvimento profissional identificada na pesquisa, na qual a elevação no grau de certificação amplia a autonomia do colaborador, possibilitando atendimento especializado e suporte decisório em operações financeiras de maior complexidade.

Logo, a pesquisa demonstrou claramente, as exigências, as principais certificações para quem deseja se inserir no setor de serviços e atuar em instituições financeiras.

Quadro 9 - Principais certificações para ingressar no setor bancário

| **BEs** | **Principais certificações para ingressar no setor bancário** |
|---|---|
| B1 | *"A principal seria o CPA-10 para iniciar, que foca no investimento básico como CDB, previdência, renda fixa. CPA-20 para você que já quer ser gerente para lidar com a parte de investimentos que são mais detalhadas, que já te leva para uma gama maior de investimentos. Eu, por exemplo, não posso ainda te dar suporte para investimento em bolsa, por exemplo, porque eu não sou certificada. O banco não permite que a gente trabalhe com essa área. Então, a gente tem os gerentes que são alta renda e tem os assessores de investimento, que aí eles têm certificação CFP, o CEA. Os líderes hoje, que são os gerentes gerais das agências, o banco já pede uma certificação acima do CPA 20. Que é justamente para dar suporte para a gente, que não pode atender".* |
| B2 | *"CPA-10 para o nível básico".* |
| B3 | *"Para ingressar hoje no banco, a mínima é a CPA 10, que você vai ter um conhecimento mínimo do funcionamento da estrutura geral do Sistema Financeiro Nacional, a CPA 20, ela vai lhe dar uma oportunidade de ter um cargo intermediário, e a CEA sendo mais avançada."* |

| | |
|---|---|
| B4 | *"A CPA 10, que é nível base, a CPA 20 para cargos intermediários, e aí tem outras certificações mais avançadas como o CEA".* |
| B5 | *"Para cargos iniciais, CPA-10. Cargos intermediários, CPA-20. E cargos mais avançados, CEA e CFP".* |

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

### 4.2.2 Análise da Categoria 2 – Análise das Competências Desenvolvidas na Formação em Secretariado Executivo

Para fins de organização e análise dos dados, esta subcategoria reuniu as competências e atribuições desenvolvidas na formação em Secretariado Executivo, identificadas na literatura científica, a fim de apresentá-las de forma estruturada aos participantes da pesquisa. Essa sistematização permitiu maior clareza na visualização das competências, facilitando o raciocínio e a seleção por parte dos entrevistados, que indicaram quais delas julgam necessárias para o desempenho profissional no setor bancário, considerando suas próprias experiências. As competências foram agrupadas em quatro eixos temáticos: Eixo 1 – Liderança; Eixo 2 – Planejamento e Organização; Eixo 3 – Controle; e Eixo 4 – Atendimento e Relacionamento com Clientes. Cada entrevistado avaliou os itens associados a esses eixos, selecionando as competências e atribuições desenvolvidas na formação em Secretariado Executivo que, em sua vivência profissional, são exigidas no ambiente bancário.

De acordo com os dados obtidos, no que concerne às competências do Eixo 1 – Liderança no quadro (10), observa-se que as mais recorrentes, presentes em 100% das respostas, incluem o exercício de funções gerenciais (planejar, organizar, controlar e dirigir), iniciativa, capacidade de adaptação, espírito cooperativo, inteligência emocional, autocontrole, atitude proativa na previsão e solução de problemas, habilidade para lidar com transformações corporativas, negociação, apresentação de soluções, bem como responsabilidade e integridade profissional. Nesse sentido, verifica-se que esta predominância se articula com o direcionamento das Diretrizes Curriculares Nacionais, segundo as quais a formação em Secretariado Executivo passou a incorporar uma preparação voltada ao desenvolvimento de capacidades gerenciais e comportamentais essenciais para a atuação estratégica nas organizações (MEC/DCN, 2005).

Ainda, nota-se as competências com 80% de relevância entre os entrevistados no eixo 1 — como espírito empreendedor, capacidade de gestão e consultoria, receptividade para trabalho em equipe, iniciativa e vontade de aprender — indicam que tais habilidades são

valorizadas pelas instituições bancárias, mas não estão igualmente consolidadas entre todos os profissionais. O resultado sugere que, embora a liderança seja uma exigência constante, o desenvolvimento de competências empreendedoras e consultivas ainda ocorre de forma diferenciada, dependendo da trajetória de tempo de carreira e cargo de atuação de cada entrevistado. Em contrapartida, a competência assistência e assessoramento direto a executivos não foi pontuada, e pode ser explicado pelo fato de os profissionais, em sua maior parte, não realizarem a atividade de forma contínua e também por não possuírem a formação para isto. Entretanto, a fala da entrevistada B1, no quadro anterior (9), evidencia que essa competência está presente no cotidiano da agência, especialmente no papel do gerente-geral da agência e assessores de investimentos. Como ela afirma, *"os líderes hoje, que são os gerentes gerais das agências, o banco já pede uma certificação acima do CPA 20, que é justamente para dar suporte para a gente, que não pode atender"*. Isso confirma que o gerente-geral, por possuir certificação CEA, realiza o assessoramento técnico aos colaboradores que possuem apenas CPA10 ou CPA20, certificações que não permitem atuar em investimentos mais complexos. Dessa forma, mesmo não reconhecida diretamente pelos participantes, a competência de assessoramento é efetivamente utilizada na prática profissional.

Esse resultado indica que, embora o setor bancário exija predominantemente competências gerenciais, o assessoramento direto a executivos também compõe as atribuições do ambiente bancário. Entretanto, essa competência não é utilizada por todos, pois depende de certificações específicas. Para aqueles que possuem habilitação, como os profissionais com certificação CEA, o assessoramento é essencial no atendimento de demandas mais complexas, especialmente em investimentos de maior risco.

Nessa perspectiva, evidencia que o perfil do profissional em Secretariado Executivo é altamente compatível com as demandas de assessoramento no setor bancário, visto que conforme o PPC (2005), desenvolve competências de assessoria e consultoria por meio de disciplinas e práticas específicas (PPC/SEC/UFPE, 2016). Assim, o estudante ou egresso já possui base técnica e estratégica que favorece sua atuação em assessoramento e nada impede que o formando obtenha certificações bancárias em sua formação, cuja combinação com a formação secretarial fortalece ainda mais sua qualificação para atuar em atividades de assessoramento em serviços bancários complexos.

Dessa forma, os resultados revelam que a liderança identificada como competência central no Eixo 1 está diretamente relacionada à gestão de pessoas, uma vez que o exercício de funções gerenciais envolve influenciar, orientar e desenvolver equipes para o alcance de metas organizacionais. Essa relação se confirma ao analisarmos as respostas da Categoria 1, no qual

os dados demonstram que, no ambiente bancário, a liderança não se resume à posição hierárquica, mas representa uma competência essencial de gestão de pessoas, orientada ao desenvolvimento de equipes, atendimento ao cliente e alcance de resultados.

Quadro 10- Competências e atribuições desenvolvidas na formação em Secretariado Executivo requeridas para atuar no setor bancário - Eixo 1: Liderança

| **Eixo 1 – Liderança** | **B1** | **B2** | **B3** | **B4** | **B5** | **%** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Exercício de funções gerenciais (planejar, organizar, controlar e dirigir) | x | x | x | x | x | 100% |
| Iniciativa, capacidade de adaptação e espírito cooperativo | x | x | x | x | x | 100% |
| Versatilidade e criatividade | x | | | x | x | 60% |
| Lidar com transformações corporativas | x | x | x | x | x | 100% |
| Atitude proativa, prever problemas e soluções | x | x | x | x | x | 100% |
| Espírito empreendedor e autopercepção | x | | x | x | x | 80% |
| Liderança de equipes | x | | | x | x | 60% |
| Inteligência emocional, autocontrole de ansiedade e estresse | x | x | x | x | x | 100% |
| Participação em processos decisórios | | | | x | x | 40% |
| Negociação e apresentação de soluções | x | x | x | x | x | 100% |
| Assistência e assessoramento direto a executivos | | | | | | 0% |
| Responsabilidade, moralidade e integridade profissional | x | x | x | x | x | 100% |
| Capacidade de gestão, assessoria, consultoria e empreendedorismo | x | x | | x | x | 80% |
| Atuação estratégica e sustentável | | | | x | | 20% |
| Colaboração em processos administrativos e de gestão | | x | x | | x | 60% |
| Assessoramento de presidência, gerência e diretoria | x | | | | x | 40% |
| Coordenação de equipes de trabalho | x | | x | x | | 60% |
| Supervisão de equipes | x | | | x | x | 60% |
| Habilidades humanas: sociabilidade, resiliência, motivação constante, flexibilidade, ética | x | x | x | x | x | 100% |
| Habilidades conceituais: compreensão das relações organizacionais, criatividade, iniciativa | x | x | | x | x | 80% |
| Capacidade de articulação nos níveis de competência organizacional | x | | | x | x | 60% |
| Lidar com modelos inovadores de gestão | x | x | x | x | | 80% |
| Receptividade e liderança para trabalho em equipe | x | | x | x | x | 80% |
| Identificação de necessidades e busca de soluções para melhoria da qualidade e produtividade | x | x | | x | x | 80% |
| Iniciativa, criatividade, determinação e vontade de aprender | x | x | | x | x | 80% |
| Consciência de responsabilidades éticas e profissionais | x | x | | x | x | 80% |

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Outrossim, no que concerne ao alinhamento do eixo 2 – Planejamento e organização no quadro (11), observa-se que as seleções demonstram elevada convergência entre os participantes, indicando que competências como análise do ambiente interno e externo por meio de ferramentas estratégicas, visão holística do negócio, atualização profissional contínua, gerenciamento de rotinas, metas, tempo e produtividade, além de planejamento e organização de atividades, aparecem em 100% das respostas.

Observa-se ainda que competências como administração e controle de rotinas administrativas, habilidades técnicas associadas ao domínio tecnológico, aplicação de metodologias de qualidade, gestão da informação e raciocínio lógico, crítico e analítico também se destacam com forte incidência, demonstrando que o desempenho organizacional em instituições financeiras depende de profissionais capazes de articular aspectos operacionais, técnicos e estratégicos.

Ainda, as competências que alcançaram 80% no Eixo 2 — como administração de rotinas, habilidades técnicas associadas ao domínio tecnológico e atualização contínua — mostram que a maioria dos profissionais entrevistados reconhece a necessidade de organização eficiente e domínio de ferramentas modernas para o bom desempenho no setor bancário. Nesse sentido, o fenômeno observado demonstra conformidade com Marinho (2015), onde o profissional formado em Secretariado Executivo desenvolve competências relacionadas ao planejamento e à organização na atuação em nível estratégico, o que evidencia que essa formação o capacita para desempenhar atribuições típicas das funções gerenciais, especialmente no que se refere ao domínio de processos de planejamento e organização.

Verifica-se ainda, que a competência organização de arquivos físicos e eletrônicos foi indicada por apenas um entrevistado, representando apenas 20% do total. A marcação partiu da entrevistada B3, que, conforme apresentado o perfil profissional na Tabela 1, é a profissional com menor tempo de atuação no setor bancário, apenas dois anos, e também a mais jovem entre os participantes. Além disso, ocupa um cargo inicial na carreira, diferentemente dos demais entrevistados, que possuem mais de 17 anos de experiência no setor. Esses dados indicam que a organização de arquivos se configura como uma atividade mais simples, operacional e presente na rotina de funções iniciais, o que explica ter sido associada exclusivamente à entrevistada B3.

**Quadro 11**- Competências e atribuições desenvolvidas na formação em Secretariado Executivo requeridas para atuar no setor bancário - Eixo 2 – Planejamento e Organização

| Eixo 2 – Planejamento e Organização | B1 | B2 | B3 | B4 | B5 | % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Análise do ambiente interno e externo, identificando Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças | x | x | x | x | x | 100% |
| Visão holística do ambiente empresarial | x | x | x | x | x | 100% |
| Atualização profissional contínua | x | x | x | x | x | 100% |
| Competência técnica e interpessoal | x | x | x | x | x | 100% |
| Gerenciamento de rotinas e metas | x | x | x | x | x | 100% |
| Gerenciamento de tarefas, urgências e imprevistos | x | x | x | x | x | 100% |
| Gerenciamento do tempo e produtividade | x | x | x | x | x | 100% |
| Eficiência e produtividade nos processos organizacionais | x | | | x | x | 60% |
| Gestão crítica da informação | x | | | x | x | 60% |
| Planejamento e organização de atividades | x | x | x | x | x | 100% |
| Coleta e análise de informações para atingir objetivos e metas | x | x | x | x | x | 100% |
| Interpretação e síntese de textos e documentos | | x | | x | | 40% |
| Conhecimentos protocolares | x | | | | | 20% |
| Domínio de conhecimentos científicos, técnicos e éticos | x | | | x | | 40% |
| Organização e execução de atividades complexas | | | | x | | 20% |
| Previsão, organização, comando, coordenação e controle de processos administrativos | x | | | x | x | 60% |
| Organização e operacionalização de sistemas de informação | x | x | | | | 40% |
| Planejamento e Gestão de eventos | | | | x | | 20% |
| Domínio de informática, gestão de informação | x | | | x | x | 60% |
| Aplicação de metodologias e ferramentas da qualidade | | x | x | | | 40% |
| Raciocínio lógico, crítico e analítico | x | x | x | x | x | 100% |
| Administração e controle de rotinas administrativas e secretariais | x | x | x | x | | 80% |
| Organização de arquivos físicos e eletrônicos | | | x | | | 20% |
| Habilidades técnicas: formação acadêmica sólida, domínio tecnológico, postura empreendedora, atualização contínua, conhecimento multidisciplinar, responsabilidade e transparência | x | x | | x | x | 80% |
| Utilização eficaz de técnicas secretariais com tecnologias atualizadas | x | x | x | | x | 80% |
| Maximização de recursos tecnológicos | x | | | | | 20% |
| Estabelecimento e gerenciamento de metas | x | x | x | x | x | 100% |
| Planejamento, organização e direção de processos internos | x | x | x | x | x | 100% |

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

De acordo com os dados, no que se refere ao eixo 3 – Controle no quadro (12), observa-se forte predominância de competências relacionadas à ética, segurança da informação e gestão precisa de dados, evidenciando total concordância entre os respondentes quanto à necessidade de discrição, sigilo e confidencialidade, bem como domínio de técnicas de controle operacional que assegurem a confiabilidade dos processos. Nesse contexto, o Código de Ética do Profissional de Secretariado, orienta a atuação do secretário executivo com base em princípios e ética no exercício da profissão (FENASSEC, 1989).

Verifica-se também a presença unânime, no eixo 3, de competências como gestão e técnicas financeiras, gerenciamento de informações com uniformidade e responsabilidade profissional. Dessa forma, conforme o PPC (SEC/UFPE/2016) direcionado pelas DCN, a formação profissional contempla disciplinas como Técnicas Financeiras, que abordam conteúdos de matemática financeira, juros simples e compostos e diferentes sistemas de amortização, reforçando a preparação do estudante para demandas práticas do contexto financeiro. (PPC/SEC/UFPE, 2016). Nesse contexto, verifica-se que a competência de gestão e técnicas financeiras é indispensável para atuar no setor bancário, visto que o exercício das funções no ambiente bancário requer elevada capacidade de análise e precisão, fatores essenciais para minimizar riscos e garantir a segurança das operações financeiras.

Ainda, no eixo 3, a competência gestão e assessoria administrativa orientada a metas obteve 80%, demonstrando que a maioria dos entrevistados atua com foco em resultados e no acompanhamento do desempenho, o que está alinhado à dinâmica de cobranças e metas típica do setor bancário. Logo, esse resultado está em consonância com Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), que considera a gestão por metas como uma competência do setor bancário. Ademais, nota-se que três competências obtiveram 0% de incidência: domínio de idiomas estrangeiros, taquigrafia de discursos e versão/tradução em língua estrangeira. A ausência dessas habilidades revela que o exercício profissional nas agências bancárias pesquisadas é predominantemente orientado ao atendimento local, não exigindo, na prática, competências linguísticas avançadas ou técnicas específicas como tradução estrangeira.

**Quadro 12**- Competências e atribuições desenvolvidas na formação em Secretariado Executivo requeridas para atuar no setor bancário - Eixo 3 – Controle

| **Eixo 3 - Controle** | **B1** | **B2** | **B3** | **B4** | **B5** | **%** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Discrição, sigilo e ética profissional | x | x | x | x | x | 100% |
| Gestão e técnicas financeiras | x | x | x | x | x | 100% |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Atuação ética e confidencialidade de informações | x | x | x | x | x | 100% |
| Apoio à tomada de decisão | x | | | x | x | 60% |
| Gerenciamento de informações com uniformidade e confiabilidade | x | x | x | x | x | 100% |
| Gestão e assessoria administrativa orientada a metas | x | x | | x | x | 80% |
| Domínio de idiomas estrangeiros | | | | | | 0% |
| Taquigrafia de discursos, conferências e palestras | | | | | | 0% |
| Versão e tradução em idioma estrangeiro | | | | | | 0% |
| Registro e distribuição de expedientes | | | | | | 0% |
| Gestão de correspondências, e-mails, ofícios e documentos diversos | | x | x | | x | 60% |
| Responsabilidade, moralidade e integridade profissional | x | x | x | x | x | 100% |

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Por conseguinte, no que concerne ao eixo 4 – Atendimento e relacionamento com clientes no quadro (13), observa-se elevada convergência entre os participantes quanto às competências consideradas essenciais para o desempenho profissional no setor bancário. Identifica-se que competências como comunicação eficaz, atendimento ao público interno e externo, escuta ativa, empatia, relacionamento contínuo com clientes, resolução de conflitos e imagem profissional estiveram presentes em 100% das respostas, evidenciando que a atuação bancária exige elevada capacidade de interação humana e orientação à satisfação e fidelização do cliente. Esses resultados reforçam que o atendimento no setor financeiro extrapola a execução de procedimentos operacionais, exigindo postura consultiva, sensibilidade relacional e domínio dos processos de mediação para solução de problemas de forma ágil e eficaz.

Ainda, no último eixo, o domínio da comunicação e negociação obteve 80%, demonstrando que a capacidade de dialogar, persuadir e negociar é amplamente valorizada no ambiente bancário, visto que as análises da categoria 1, demostraram a interligação da comunicação, negociação e empatia no relacionamento e atendimento bancário. Ademais, a alta incidência dessas competências demonstra alinhamento com o perfil profissional desenvolvido na formação em Secretariado Executivo conforme o PPC e as DCN, que contempla habilidades de comunicação, negociação e gestão de relacionamentos como pilares para a atuação estratégica no contexto organizacional.

**Quadro 13**- Competências e atribuições desenvolvidas na formação em Secretariado Executivo requeridas para atuar no setor bancário - Eixo 4 – Atendimento e Relacionamento com Clientes

| **Eixo 4– Atendimento e relacionamento com clientes** | **B1** | **B2** | **B3** | **B4** | **B5** | **%** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Comunicação eficaz | x | x | x | x | x | 100% |
| Redação de textos profissionais e especializados, inclusive em idioma estrangeiro | | x | | | | 20% |
| Atendimento ao público interno e externo | x | x | x | x | x | 100% |
| Escuta ativa | x | x | x | x | x | 100% |
| Empatia | x | x | x | x | x | 100% |
| Relacionamento e Acompanhamento ao cliente | x | x | x | x | x | 100% |
| Imagem pessoal e profissional | x | x | x | x | x | 100% |
| Resolução de conflitos, mediação e solução de problemas | x | x | x | x | x | 100% |
| Domínio da expressão e comunicação em processos de negociação | x | x | | x | x | 80% |

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

No contexto das respostas coletadas e partindo para última subcategoria referente ao quadro (14), observa-se que o perfil profissional da formação em Secretariado Executivo apontado pelos entrevistados como ideal para ingressar e consolidar carreira no setor bancário dialoga diretamente com o que a literatura descreve como competências e atribuições do Secretariado Executivo. Tais profissionais, conforme Lima (2017), precisam apresentar visão holística e atualização constante. Da mesma forma que as Diretrizes Curriculares (DCN/MEC, 2005) destacam a necessidade de formação voltada à gestão, assessoria e empreendedorismo, os entrevistados reforçam competências associadas ao perfil comercial, atendimento ao público, relacionamento, gestão de conflitos, negociação e flexibilidade diante de metas e desafios diários – características também reconhecidas por Marinho (2015) como essenciais ao exercício estratégico da profissão.

Observa-se ainda alinhamento com Barros *et al.* (2013), ao mencionar a importância da comunicação eficaz, liderança, empatia, ferramentas de gestão, gestão do tempo e equilíbrio emocional, indispensáveis ao relacionamento e à coordenação de processos organizacionais. Assim, percebe-se que o perfil valorizado pelo setor bancário converge com o desenvolvimento de competências humanas, técnicas e conceituais descritas na literatura, reforçando o papel do profissional como agente estratégico, preparado para atuar com autonomia, ética, visão sistêmica e capacidade de adaptação às transformações constantes do mercado.

**Quadro 14**- Perfil ideal da formação em Secretariado Executivo para ingressar e construir uma carreira profissional no setor bancário

| **BEs** | **Perfil ideal da formação em Secretariado Executivo para ingressar e construir uma carreira profissional no setor bancário** |
|---|---|
| B1 | *"Organização, empatia, gestão de tempo, gestão de metas, liderança. Liderança, é muito importante para você ter uma carreira mais sólida no banco. Eu passei por várias situações em que eu já fui até substituta de líder, de gerente geral. E gestão de pessoas é uma coisa muito difícil, até mais do que atendimento ao público. Então, é muito importante essa questão da liderança. Você saber ouvir, saber receber as críticas e também saber passar. Então, acho que isso é bem importante".* |
| B2 | *"O perfil comercial. Você tem que gostar de vendas, gostar de lidar com pessoas, atendimento, gestão de pessoas".* |
| B3 | *"Saber vender, saber lidar com pessoas, você manter um relacionamento a longo prazo. É uma das competências primordiais, você saber não só vender, mas manter esse cliente rentável a longo prazo. O objetivo do banco não é simplesmente a venda, só vender por vender, não. O banco quer vender e manter esse cliente, manter o cliente a longo prazo. Então, digamos que o perfil ideal é você, claro, ter uma certificação básica, uma certificação mínima. É importante, vai te ajudar a entrar no processo seletivo do banco, vai ajudar muito e vai contar muito no currículo. E não tem uma formação específica. Hoje o banco não pede nenhuma formação específica de nível superior, ele apenas pede um nível superior concluído ou em andamento. Mas é importante você ter um perfil comercial, perfil de gestão de pessoas e, claro, de atendimento. Você saber atender pessoas e gostar de atendimento ao público é primordial".* |
| B4 | *"Então, o perfil ideal primeiro, é o comportamental. Segundo, é a forma que se apresenta, a imagem profissional. E aí vem as competências, ter espírito empreendedor, perfil comercial, ser ético. Porque, assim, você está mexendo com o coração do cliente, o dinheiro do cliente. Ser comunicador, gestão de pessoas, atendimento ao público, no fundo, é você de verdade gostar do que faz. Porque a gente está lidando diretamente com pessoas. Então, assim, é você gostar muito de lidar com o público".* |
| B5 | *"O perfil profissional do setor bancário é um profissional proativo, de flexibilidade, porque ele tem que estar adepto às questões das metas e das cobranças, então é uma pessoa que tem essa flexibilidade e essa agilidade de poder não sofrer tanto com a questão das cobranças. É uma pessoa que tem a empatia, porque ela está vendendo a empatia com os seus pares e com os clientes que ela vai atender. Essa pessoa tem que ser uma pessoa que gosta de pessoas, que tenha um bom atendimento, e acho que o primordial de tudo isso é gostar do que faz, de gostar do setor financeiro, do setor bancário".* |

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo analisar as competências secretariais requeridas aos profissionais que atuam em instituições de serviços bancários. A pesquisa alcançou este propósito ao revelar que o ambiente bancário exige um conjunto amplo de competências que dialogam diretamente com aquelas tradicionalmente desenvolvidas na formação em Secretariado Executivo, especialmente no que se refere aos eixos de liderança, planejamento e organização, controle, atendimento e relacionamento com cliente.

No primeiro objetivo específico, que consistiu em mapear as competências desenvolvidas na formação de Secretariado Executivo, constatou-se a partir da revisão de literatura, que o curso oferece uma base sólida voltada à comunicação organizacional, planejamento, organização, direção, controle, liderança, gestão da informação, gestão de tarefas, técnicas secretariais, finanças, economia, estatística, administração, contabilidade, tecnologia da informação, consultoria, empreendedorismo, gestão de eventos, marketing, línguas estrangeiras e entre outros componentes curriculares presentes no PPC do curso de Secretariado Executivo, cujo objetivo consiste em formar um profissional generalista capaz de atuar nos diferentes contextos do mercado de trabalho.

No que concerne ao segundo objetivo específico, que consiste em avaliar quais competências secretariais são mobilizadas pelos profissionais que atuam em uma instituição bancária, as análises dos resultados apontaram para a predominância de competências relacionadas ao atendimento ao público, relacionamento com o cliente, envolvendo triagem e direcionamento adequado das demandas.

Observa-se também a necessidade de uma comunicação eficaz, adaptada ao perfil de cada cliente, associada à empatia no atendimento e à capacidade de negociação. Soma-se a isso a competência de resolução de problemas e ao perfil comercial nas vendas de produtos e serviços bancários. Também se destacam, assim como o planejamento das atividades e dos processos, a execução de melhorias contínuas e a gestão de pessoas, o que requer interação com diferentes perfis, incluindo trabalho em equipe. Por fim, incluem-se ainda as competências relacionadas à gestão e tecnologia da informação, que compõem parte relevante das atividades desenvolvidas no ambiente bancário.

Durante as falas dos entrevistados, notou-se que a instituição realiza investimentos para a formação contínua dos profissionais, para que obtenham as certificações necessárias para áreas específicas, na medida em que são promovidos à cargos gerenciais estes recursos

aumentam proporcionalmente conforme as responsabilidades exigidas para o cargo.

Por conseguinte, buscou correlacionar as competências desenvolvidas pelos profissionais de uma instituição bancária com aquelas previstas na formação em Secretariado Executivo. A comparação demonstrou uma convergência significativa entre ambos os conjuntos de competências, sobretudo no campo das competências humanas, organizacionais e comunicacionais. Ficou evidente que grande parte das demandas do ambiente bancário pode ser atendida por profissionais formados em Secretariado Executivo, cuja formação agrega tanto conhecimentos técnicos quanto habilidades comportamentais indispensáveis ao exercício profissional nesse setor.

Outrossim, constata-se que os resultados da análise de dados retratam que o perfil do profissional de Secretariado Executivo é adequado às demandas e ao perfil requerido aos profissionais bancários, tendo em vista que o perfil ideal para ingressar e construir uma carreira no setor bancário envolve competências que refletem, de maneira consistente, as competências previstas no processo de formação do bacharelado em Secretariado Executivo. Além disso, aspectos comportamentais, como ética, postura profissional, flexibilidade diante de pressões e metas, controle emocional e habilidade de receber e transmitir feedbacks também se convergem, reforçando a proximidade entre ambos os perfis profissionais.

Observa-se ainda que competências comerciais, negociação, relacionamento com clientes e manutenção de vínculos a longo prazo, mencionadas pelos entrevistados como essenciais no ambiente bancário, encontram conjuntura direta nas habilidades comunicacionais, relacionais e de gestão de processos desenvolvidas no curso de Secretariado Executivo. Evidenciando-se, dessa forma, que o profissional de Secretariado Executivo possui não apenas a base técnica, mas também o repertório comportamental e estratégico necessário para atuar com eficiência no setor bancário, podendo desempenhar funções diversas e progredir na carreira com solidez e autonomia.

Analogamente, observa-se ainda, que para ingressar e construir uma carreira sólida no setor bancário, constata-se ser indispensável a formação contínua, especialmente por meio de certificações próprias do mercado financeiro, pois, tais certificações constituem requisito essencial tanto para o ingresso quanto para as progressões posteriores na carreira, representando um diferencial competitivo e uma exigência institucional para o desempenho de funções mais complexas conforme as legislações vigentes.

Portanto, o estudo evidenciou que as competências secretariais possuem elevada aplicabilidade no contexto dos serviços bancários, reforçando o potencial de inserção do profissional de Secretariado Executivo em diversos setores da economia e especialmente no

mercado financeiro, em instituições bancárias.

Entre as contribuições deste estudo, sob o ponto de vista acadêmico, contribui para a ampliação no campo de estudos da área de Secretariado Executivo, possibilitando a atualização e o fortalecimento da produção científica, voltados à inserção do profissional em nichos estratégicos e evidenciando a oportunidade de carreira profissional e empregabilidade na área bancária em consonância com as demandas contemporâneas.

Dentre as limitações do estudo, aponta-se o processo de coleta, durante a pesquisa de campo, uma vez que as entrevistas foram realizadas em horário comercial, no mesmo período em que a agência bancária estava em pleno funcionamento, o que impossibilitou entrevistar 100% dos colaboradores elegíveis. Além disso, o tempo disponível para cada entrevista foi bastante limitado devido às demandas operacionais da agência. Para estudos futuros sugere-se ampliar o número de agências bancárias, considerando diferentes regiões e instituições financeiras nacionais.

## REFERÊNCIAS


AGÊNCIA GOV (Brasil); EMPRESA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO (EBC). Com alta no consumo das famílias e serviços, PIB cresce 0,4% no segundo trimestre. *Brasília*, 2 set. 2025. Disponível em: https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202509/pib-varia-0-4-no-segundo-trimestre-com-alta-nos-servicos-e-consumo-das-familias. Acesso em: set. 2025.

ANBIMA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE CAPITAIS. *Educacional: certificações em números.* São Paulo:

ANBIMA, 2025. Disponível em: https://www.anbima.com.br/pt_br/educar/educar.htm. Acesso em: out. 2025.

ANTUNES, Nascimento. **O conhecimento científico em secretariado: reflexões sobre a produção acadêmica da área secretarial**. João Pessoa: Editora Ideia, 2016. Disponível em: http://www.scientia.ufpb.br/omp/index.php/elivre/index. Acesso em: jun. 2025.

BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; SILVA, Joelma Soares da; LIMA, Geovana Alves de; BRITO, Daniela Graciela Silva**. As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos.** *Revista de Gestão e Secretariado – GeSec*, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 25–47, jul./dez. 2013.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Edição revista e atualizada. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2021. ISBN 978-972-44-1506-2.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Competências**

**profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61–81, 2001. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6415. Acesso em: jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. **Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário e dá outras providências**. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 1 out. 1985. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7377.htm. Acesso em: jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. **Código de Defesa do Consumidor**. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm. Acesso em: set. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, que dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário Executivo. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 11 jan. 1996.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL (CMN). *Resolução CMN n.º 4.949, de 30 de setembro de 2021*: dispõe sobre princípios e procedimentos a serem adotados no relacionamento com clientes e usuários de produtos e serviços pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, Seção 1, p. 204-205, 4 out. 2021. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?numero=4949&tipo=Resolução+CMN. Acesso em: 4 ago. 2025.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL (CMN). *Resolução CMN nº 4.984, de 17 de fevereiro de 2022*: dispõe sobre a certificação de empregados das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 17 fev. 2022. Seção 1, p. 1. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-cmn-n-4.984-de-17-de-fevereiro-de-2022-398628242. Acesso em: 16 out. 2025.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. ISBN 978-85-7605-047-6.

DUARTE, Maria Eduarda de Oliveira; COSTA, Simone Teles da Silva; AMORIM, Dênia Aparecida de; GONÇALVES, Eloiza Aparecida Silvério; SANTOS, Maria Gabriela Amorim. **Importância das certificações bancárias para a carreira profissional no mercado financeiro.** *Revista de Gestão e Tecnologia – GETec*, [S. l.], v. [volume], n. [número], p. [página inicial–final], 2024. Disponível em: https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3286. Acesso em: out. 2025.

DURAND, T. *L'Alchimie de la Compétence*. *Revue Française de Gestion*, Paris, p. 1-30, 2000.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS SECRETÁRIAS E SECRETÁRIOS (FENASSEC). **Código de Ética do Profissional de Secretariado. Publicado no Diário Oficial da União,** Brasília, DF, 7 jul. 1989. Acesso em: out. 2025.

FEBRABAN. **Bancos aproveitam inteligência artificial para entender melhor clientes: é um paradoxo — com mais tecnologia, bancos humanizam atendimento**. *FEBRABAN Tech*, [s. d.]. Disponível em: https://febrabantech.febraban.org.br/temas/inteligencia-artificial/bancos-aproveitam-inteligencia-artificial-para-entender-melhor-clientes. Acesso em: jun. 2025.

FEBRABAN. *Tentativas de golpes aumentam no Brasil*. *FEBRABAN Tech*, 2025. Disponível em: https://febrabantech.febraban.org.br/temas/seguranca/tentativas-de-golpes-aumentam-no-brasil. Acesso em: jun. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIORNI, S. **Secretariado, uma profissão.** Belo Horizonte: Quantum Projetos Ltda, 2017.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins; BESSI, Vânia Gisele. *Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária*. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 160-200, jul./dez. 2004.

LEAL, Fernanda Geremias; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **Competências dos secretários executivos de uma universidade pública federal: uma análise a partir da perspectiva dos gestores.** *Revista de Gestão e Secretariado – GeSec*, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 30-57, dez. 2013.

LEITE, Francisco Tarciso**. Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros**. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2008.

LIMA, Maria Helena de Macêdo. **Técnicas profissionais para secretariado**. Teresina: Editora e Gráfica Halley, 2017. 300 p.

MARINHO, Ana Paula [et al.] (org.). *Framework do plano de carreira do profissional secretário*. São Paulo: SinSesp, 2015. 144 p. ISBN 978-85-68496-01-5.

MCCLELLAND, D. C**.** ***Testing for competence rather than for intelligence***. *American Psychologist*, 1973. Disponível em: https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf. Acesso em: jun. 2025.

MOURA, Maria do Céu de Sena; SOBRAL, Marcos Felipe Falcão**. Gestão por competências com uso da metodologia multicritério na avaliação de profissionais de apoio administrativo de um *call center*. Revista de Gestão e Secretariado** – *GeSec*, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 1–27, set./dez. 2014.

PENA BRANDÃO, H.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** *Revista do Serviço Público*, 2022. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8728. Acesso em: jun. 2025.

PIRES, Leonardo. **Qualidade no atendimento bancário: ênfase sobre os efeitos de novas tecnologias nesse setor.** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/read/a/kkqz9tXvWqT5dLBMM6VTJnM/. Acesso em: jun. 2025.

RESOLUÇÃO CES nº 3, de 23 de junho de 2005. **Estabelece diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em Secretariado Executivo**. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 jun. 2005. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf. Acesso em: jun. 2025.

RUAS, Roberto Lima; RAUPP, Denise Ramos; BECKER, Grace Vieira; PEGORINI, Guilherme. **A dinâmica das competências organizacionais e a contribuição da aprendizagem: um estudo de caso no setor bancário.** *Revista Alcance*, v. 21, n. 4, p. 612-649, out./dez. 2014. DOI: 10.14210/alcance.v21n4.p612-649. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/276880844_A_DINAMICA_DAS_COMPETENCIAS_ORGANIZACIONAIS_E_A_CONTRIBUICAO_DA_APRENDIZAGEM_UM_ESTUDO_DE_CASO_NO_SETOR_BANCARIO. Acesso em: out. 2025.

SOUZA, Jéssica Talita de; FERNANDES, Ivonete. **O perfil do profissional de Secretariado de nível superior demandado no mercado brasileiro.** 2012. Acesso em: out. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. *Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Secretariado Executivo – Bacharelado*. Recife: UFPE, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas, 2016. Aprovado pelo CCEPE em 24 abr. 2017.

VIANA, James Silva. **Mercado financeiro brasileiro: uma análise da percepção dos egressos do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará acerca de uma atuação nesse campo profissional.** 2022. Monografia (Graduação em Secretariado Executivo) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022. Acesso em: jun. 2025.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** 6. ed. Tradução de Félix Nonnenmacher. Porto Alegre: AMGH, 2014.

# *Capítulo 8*

# ASSESSORIA EXECUTIVA NA GOVERNANÇA PÚBLICA: CONTRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO

DOI:10.29327/5931322.1-8

Aline Rebeca Lopes Ferreira Rodrigues
José Adelmo Ferreira Júnior

# ASSESSORIA EXECUTIVA NA GOVERNANÇA PÚBLICA: CONTRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO

Aline Rebeca Lopes Ferreira Rodrigues

José Adelmo Ferreira Júnior

## RESUMO

A presente pesquisa analisou de que maneira a assessoria executiva, desempenhada pelo profissional de Secretariado Executivo, pode ser estruturada de forma estratégica para contribuir com o fortalecimento da governança pública e da eficiência administrativa no setor público. Trata-se de um estudo de natureza bibliográfica e abordagem qualitativa, fundamentado na revisão e análise de produções científicas sobre governança pública, eficiência administrativa e atuação do Secretariado Executivo na administração pública contemporânea. Os resultados indicam que as transformações do Estado contemporâneo têm intensificado a necessidade de modelos de gestão orientados pela racionalidade administrativa, pela transparência, pela *accountability* e pela busca de resultados institucionais. Nesse cenário, a governança pública se consolida como mecanismo de coordenação, controle e direcionamento estratégico das organizações estatais, articulando liderança, planejamento e monitoramento da gestão. A análise evidenciou que a eficiência administrativa não se restringe ao aspecto operacional, estando associada à integração de processos, à qualificação da informação e ao suporte à tomada de decisão. Observou-se, ainda, que a assessoria executiva contribui para a organização dos fluxos informacionais, mediação comunicacional e apoio às atividades gerenciais, fortalecendo a articulação institucional. Conclui-se que o Secretariado Executivo assume potencial atuação estratégica na administração pública, contribuindo para a melhoria da governança e da eficiência institucional ao integrar informação, processos e decisões no contexto organizacional.

**Palavras-chave:** governança pública; eficiência administrativa; assessoria executiva; secretariado executivo; administração pública.

# 1 INTRODUÇÃO

As transformações da administração pública contemporânea têm sido marcadas pela ampliação das exigências por eficiência, transparência, *accountability* e melhoria dos serviços públicos, impulsionando modelos de gestão baseados em planejamento, coordenação, monitoramento e controle orientados à efetividade institucional. Nesse contexto, Matias-Pereira (2022) destaca que a evolução da governança pública decorre das pressões sociais por integridade, transparência e fortalecimento da capacidade estatal.

Essas mudanças repercutem diretamente na gestão das organizações públicas, fortalecendo práticas meritocráticas, culturas orientadas à inovação e modelos administrativos voltados a resultados institucionais (Gaia; Silva, 2024). Em consonância, Pascarelli Filho (2013) associa esse movimento à consolidação de uma nova administração pública fundamentada na profissionalização da gestão, na governança e na eficiência organizacional, enquanto Caldeira *et al*. (2025) evidenciam o planejamento estratégico, a gestão participativa e a responsabilidade social como elementos essenciais ao desenvolvimento institucional sustentável.

Nesse cenário, a governança pública consolida-se como eixo estruturante da administração contemporânea ao integrar direção estratégica, controle institucional, gestão de riscos e monitoramento do desempenho organizacional. Sob essa perspectiva, Lemos (2026) argumenta que a gestão pública orientada a resultados requer uma abordagem sistêmica da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade, fortalecendo a governança pública, a *accountability* democrática e a racionalidade institucional. Em complemento, Chiavenato (2005) ressalta que a eficiência organizacional emerge da integração entre pessoas, processos e informações, evidenciando que o desempenho institucional depende da coordenação, comunicação e articulação estratégica das organizações.

Assim, a eficiência administrativa ultrapassa a dimensão operacional e assume caráter estratégico, vinculando-se à racionalização dos processos, à qualificação das decisões e à geração de valor público. Sob a perspectiva das reformas do Estado, Bresser-Pereira (1998) reforça essa compreensão ao defender uma administração pública gerencial orientada a resultados, fundamentada na eficiência decisória, no aprimoramento institucional e na racionalização administrativa.

É nesse contexto que se insere o profissional de Secretariado Executivo, cuja atuação extrapola funções tradicionais de suporte administrativo e passa a ocupar espaços estratégicos nas organizações, em razão de sua formação multidisciplinar e da capacidade de articular informação, comunicação, gestão e assessoramento executivo. Nessa direção, Silva e Andrade (2025) evidenciam a relação entre cultura organizacional, competências estratégicas e práticas secretariais, demonstrando a relevância do Secretário Executivo nos processos organizacionais, na mediação institucional e no suporte à gestão.

Ademais, a heterogeneidade formativa da área, compreendida na relação entre o múltiplo e o singular (Orth, 2000), fortalece um perfil profissional transversal e adaptativo, favorecendo sua inserção em processos de gestão estratégica, assessoramento institucional e coordenação organizacional, especialmente em contextos públicos complexos.

Sob essa ótica, o Secretário Executivo assume papel estratégico na gestão da informação, atuando na organização e qualificação dos fluxos informacionais, com impactos sobre a integração institucional, a eficiência administrativa e a tomada de decisão (Santos, 2025). Nesse cenário, competências relacionadas à comunicação estratégica, inteligência emocional, mediação institucional e visão sistêmica tornam-se essenciais ao exercício profissional (Teixeira, 2025), enquanto a atualização contínua e o domínio das tecnologias configuram requisitos indispensáveis às exigências contemporâneas da gestão pública (Luciani *et al*., 2021).

Diante desse cenário, a assessoria executiva deixa de ser compreendida apenas como suporte administrativo e passa a assumir caráter estratégico, vinculando-se à gestão da informação, à mediação comunicacional, à coordenação de processos e ao assessoramento gerencial. Nessa perspectiva, Lima, Monteiro e Rocha (2023) demonstram que a atuação profissional extrapola funções operacionais, incorporando dimensões táticas, intelectuais e interdisciplinares que ampliam sua inserção nos processos de governança pública.

Esse movimento reposiciona o Secretariado Executivo para além de uma atuação estritamente técnica, fundamentando sua prática na interdisciplinaridade, na práxis organizacional e no suporte estratégico à gestão. Conforme Sabino e Marchelli (2009), a prática secretarial transcende a execução de rotinas administrativas ao integrar reflexão crítica, referenciais teóricos e múltiplos saberes voltados à dinâmica organizacional, fortalecendo sua atuação na sistematização de

informações, no assessoramento à liderança e no apoio aos processos decisórios, em convergência com as práticas de governança e eficiência administrativa.

Apesar dessa relevância, persistem lacunas científicas relacionadas à dimensão estratégica do Secretariado Executivo e à sua interface com a administração pública. Maçaneiro e Kuhl (2013), Garcia *et al*. (2017), Leal, Santos e Moraes (2018), Durante, Pontes e Barros (2019) e Cruz e Correia (2021) apontam limitações no desenvolvimento científico da área, especialmente pela reduzida oferta de programas *stricto sensu* específicos. Nessa direção, Marques (2019) destaca que a consolidação de um campo científico depende da ampliação da produção teórica e da legitimação de novos saberes.

É nesse contexto que a presente pesquisa se insere, ao investigar a atuação estratégica da assessoria executiva na governança pública, com ênfase na eficiência administrativa. Assim, formula-se o seguinte problema de pesquisa: **como a assessoria executiva do profissional de Secretariado Executivo pode ser estruturada para otimizar a governança pública, particularmente no que se refere à eficiência administrativa?**

Em consonância com essa problemática, o estudo tem como objetivo geral analisar de que maneira a assessoria executiva, desempenhada pelo profissional de Secretariado Executivo, pode ser estrategicamente estruturada para fortalecer a governança pública nas instituições governamentais, especialmente quanto à eficiência administrativa.

A relevância da pesquisa manifesta-se em diferentes dimensões. No campo acadêmico, contribui para o fortalecimento da produção científica em Secretariado Executivo ao aprofundar a interface entre assessoria executiva, governança pública e eficiência administrativa. Institucionalmente, oferece subsídios ao aprimoramento dos fluxos informacionais, dos processos decisórios e das práticas de gestão pública. Socialmente, evidencia a contribuição do profissional para a geração de valor público, a racionalização administrativa e o fortalecimento da capacidade estatal.

Dessa forma, o estudo busca ampliar as discussões sobre o Secretariado Executivo como campo estratégico de atuação na administração pública contemporânea, posicionando a assessoria executiva como mecanismo de fortalecimento da governança pública, da eficiência administrativa e da coordenação institucional no setor público.

A estruturação da governança pública vincula-se, intrinsecamente, à observância dos princípios constitucionais da administração pública — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Tais preceitos fornecem a base ética e normativa para a construção de mecanismos de transparência e integridade, permitindo que a governança atue não apenas como um sistema de controle, mas como um indutor de responsabilidade institucional e confiança social na gestão dos recursos do Estado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta o referencial teórico que fundamenta a pesquisa, reunindo conceitos e discussões relacionados à governança pública, à eficiência administrativa e à atuação do profissional de Secretariado Executivo nas organizações públicas. Nesse contexto, o referencial teórico constitui etapa essencial da pesquisa científica, por situar o estudo no campo investigativo e sustentar a interpretação e análise dos dados. Conforme destaca Azevedo (2016), o referencial teórico representa a base conceitual da pesquisa, evidenciando o domínio do pesquisador sobre a temática estudada e articulando a literatura científica aos objetivos da investigação. Assim sendo, o referencial teórico constitui a base conceitual que sustenta e orienta a investigação científica:

> [...] Considerando-se uma monografia de conclusão de graduação, uma dissertação ou tese, o Referencial Teórico é mais abrangente do que aquele presente em um artigo científico. E ele vai variar muito em quantidade de tópicos, extensão e profundidade, dependendo do tema abordado e dos objetivos definidos. De modo geral, ele é uma síntese escrita da literatura sobre o(s) tema(s), organizada de acordo com a perspectiva crítica do autor. Assim, o texto de um Referencial Teórico não se limita a apresentar ideias de diferentes autores, mas dialoga com elas: analisa, compara autores, evidencia semelhanças e diferenças, crítica e, acima de tudo, reflete o posicionamento do pesquisador sobre o tema (Azevedo, 2016, p.6).

Dessa forma, o presente referencial teórico foi estruturado a partir de conceitos e discussões considerados essenciais para a compreensão da temática investigada, buscando promover uma análise articulada entre os principais elementos que envolvem a pesquisa.

Inicialmente, aborda-se a governança pública, destacando seus fundamentos e sua relevância para a administração pública contemporânea, especialmente no

que se refere à transparência, à *accountability* e à orientação para resultados. Em seguida, discute-se a eficiência administrativa no setor público, compreendida como a utilização racional dos recursos para a melhoria dos processos e da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Na sequência, analisa-se a assessoria executiva como atividade estratégica de suporte à gestão, enfatizando sua contribuição para a organização da informação, a comunicação organizacional e o apoio à tomada de decisões. Posteriormente, aborda-se o Secretariado Executivo como agente estratégico, evidenciando suas competências voltadas à gestão organizacional e à eficiência administrativa.

Por fim, estabelece-se a relação entre a assessoria executiva e a governança pública, destacando como a atuação do profissional de Secretariado Executivo pode contribuir para o fortalecimento dos mecanismos de governança e para a eficiência dos processos decisórios no setor público.

## 2.1 Governança Pública

A governança pública refere-se ao conjunto de mecanismos, processos e práticas que orientam a atuação das organizações públicas, visando garantir eficiência, transparência, participação social e responsabilidade institucional. Nesse sentido, Villanueva (2025) destaca que a governança no setor público tem como função zelar pelos recursos públicos por meio de mecanismos de gestão, direção e controle. Complementando essa perspectiva, Teixeira e Gomes (2019) afirmam que a governança pública possui ampla abrangência conceitual e está relacionada à melhoria da gestão e ao alcance de resultados voltados aos interesses da sociedade. Além disso, Buta e Teixeira (2020) ressaltam que a governança pública envolve a coordenação entre atores públicos e privados, a participação social e os mecanismos de monitoramento e controle, contribuindo para a eficiência administrativa e o fortalecimento das relações entre Estado e sociedade.

Nesse sentido, a governança pública não se limita apenas às estruturas organizacionais, mas envolve mecanismos capazes de orientar, monitorar e avaliar a atuação da gestão pública, promovendo maior alinhamento entre os objetivos institucionais e as demandas coletivas. De acordo com o Tribunal de Contas da União (Brasil, 2021), a governança pública organizacional compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle, postos em

prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Esses pilares constituem elementos indispensáveis para o alcance de resultados e para o alinhamento da gestão aos interesses coletivos.

Diante disso, o Quadro 1, adaptado de Teixeira e Gomes (2019), apresenta uma síntese das principais abordagens conceituais da governança pública, evidenciando a evolução do tema e a diversidade de perspectivas teóricas desenvolvidas por diferentes autores e organizações ao longo dos anos.

Quadro 1 – Síntese das principais abordagens conceituais da governança pública

| **Síntese conceitual da governança pública** |
|---|
| Relaciona-se a novos modelos de administração pública baseados em redes interorganizacionais, interdependência e descentralização das ações do Estado. |
| Refere-se à capacidade administrativa e financeira do governo para formular e implementar políticas públicas. |
| Envolve instituições, processos e mecanismos que garantem a formulação e implementação eficaz de políticas públicas. |
| Compreende os arranjos formais e informais que orientam a tomada de decisões públicas e a realização das ações governamentais. |
| Define a governança como um sistema de valores, políticas e instituições voltado à condução dos assuntos econômicos, políticos e administrativos da sociedade. |
| Entende a governança como a interação entre atores públicos e privados para resolução de problemas sociais e alcance de objetivos coletivos. |
| Relaciona-se ao exercício da autoridade e da administração dos recursos públicos visando ao desenvolvimento socioeconômico. |
| Destaca a participação de múltiplos atores na formulação das políticas públicas e a redução da centralização estatal. |
| Define a governança como mecanismo de equilíbrio entre Estado e sociedade, fundamentado na eficiência, eficácia e efetividade da gestão pública. |
| Compreende os mecanismos de liderança, estratégia e controle utilizados para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão pública. |
| Considera a governança como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas. |

| |
|---|
| Associam a governança pública aos mecanismos voltados à eficiência, transparência, qualidade e prestação de contas à sociedade. |

Fonte: Adaptado de Teixeira e Gomes (2019).

Conforme apresentado no Quadro 1, a governança pública possui diferentes abordagens conceituais, demonstrando sua abrangência e relevância para a administração pública contemporânea. De modo geral, os conceitos convergem para a compreensão da governança como um conjunto de mecanismos e práticas voltados à transparência, ao controle, à participação social e à eficiência da gestão pública.

Nesse contexto, a governança pública consolida-se como um modelo relacionado às reformas da administração pública, fundamentado em formas mais articuladas de interação entre Estado e sociedade na formulação e implementação das ações governamentais (Secchi, 2009). Sob essa perspectiva, a governança fortalece a capacidade institucional, favorece a coordenação administrativa e contribui para uma atuação pública mais transparente, eficiente e orientada aos resultados e ao interesse coletivo.

Essa compreensão é reforçada por Fonseca *et al*. (2010), ao evidenciarem que os mecanismos de governança dependem de profissionais capazes de articular fluxos informacionais, mediar interesses e assegurar comunicação eficiente entre os diferentes atores organizacionais. No estudo de caso apresentado pelas autoras, a secretária executiva assume papel estratégico na implantação e manutenção da governança, atuando como facilitadora do diálogo entre conselheiros, gestores e demais envolvidos no processo decisório.

Corroborando esse entendimento, Lima e Ribeiro (2024) demonstram que os mecanismos de governança fortalecem as estruturas de controle, transparência e *accountability* ao contribuírem para a mitigação da corrupção e das vulnerabilidades institucionais, destacando a relevância dos mecanismos de controle, das agências reguladoras e da divulgação de informações organizacionais. Nessa direção, o Código de Ética do Profissional de Secretariado (Brasil, 1989) estabelece princípios como sigilo profissional, responsabilidade moral e comunicação adequada, aspectos alinhados às exigências de confiabilidade informacional e conformidade institucional presentes na governança pública.

Complementarmente, Charão, Oliveira e Maia (2022) destacam que a

efetividade da governança pública depende de mecanismos de controle, estruturas institucionais e instrumentos regulatórios capazes de orientar e monitorar a atuação da administração pública. Nesse contexto, a Figura 1 evidencia a relação entre o Secretariado Executivo e a governança pública, demonstrando que a atuação do profissional de secretariado contribui para o fortalecimento da transparência, integridade, controle e eficiência administrativa, especialmente por meio da gestão dos fluxos informacionais, do suporte à tomada de decisões e da observância dos princípios éticos.

Figura 1 – Relação entre Governança e Secretariado Executivo




Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

No setor público, as atribuições do Secretariado Executivo articulam-se aos pressupostos da governança pública, especialmente no suporte à liderança, na coordenação institucional e na qualificação da tomada de decisão. Conforme a Figura 1, sua atuação estratégica favorece a comunicação intersetorial, a integridade dos fluxos informacionais e a efetividade administrativa. Essa perspectiva é reforçada por Santos e Pereira (2023), ao demonstrarem a incorporação dos preceitos éticos na prática formativa do Secretariado Executivo, e por Costa e Lima (2025), que evidenciam a relevância da ética para a formação e o desempenho profissional. Assim, a dimensão ética da profissão consolida-se como elemento estruturante da governança, da eficiência e do desempenho institucional.

## 2.2 Eficiência Administrativa no Setor Público

Sob essa ótica, a eficiência administrativa no setor público constitui desdobramento dos pressupostos de governança, coordenação institucional e racionalidade decisória, associando-se à capacidade estatal de produzir resultados mediante a gestão qualificada dos recursos, dos processos e das informações. Com sua incorporação ao texto constitucional pela Emenda Constitucional nº 19/1998 (Brasil, 1998), a eficiência consolidou-se como fundamento da atuação administrativa orientada ao desempenho, à racionalidade decisória, ao controle da gestão pública e à geração de valor público. Nesse contexto, a literatura destaca que mecanismos de controladoria, planejamento e monitoramento fortalecem a eficiência institucional ao favorecerem maior racionalidade na aplicação dos recursos e na avaliação da gestão governamental (Albuquerque *et al*., 2015). Ademais, a eficiência administrativa contemporânea vincula-se à segurança jurídica, à fundamentação das decisões e à consideração de suas consequências práticas, consolidando uma atuação estatal mais previsível, responsável e comprometida com a qualidade da gestão pública (Diniz, 2018).

Quadro 2 – Síntese de algumas abordagens conceituais da governança pública

| **Eficiência Administrativa no Setor Público, pois incorpora:** |
|---|
| Dimensão constitucional da eficiência (EC nº 19/1998) |
| Controle, planejamento e monitoramento (Albuquerque *et al*., 2015) |
| Segurança jurídica, racionalidade decisória e qualidade da gestão (Diniz, 2018) |

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Conforme sintetizado no Quadro 2, a eficiência administrativa no setor público assume caráter multidimensional, articulando sua dimensão constitucional aos mecanismos de controle, planejamento, racionalidade decisória e qualidade da gestão estatal. Nessa perspectiva, Caio e Marques (2010) destacam que a eficiência ultrapassa a dimensão normativa do princípio constitucional, sendo condicionada pelas dinâmicas organizacionais, pela cultura institucional e pela legitimidade dos atores envolvidos na implementação das ações administrativas.

Essa compreensão converge com Bliacheriene, Ribeiro e Funari (2013), para os quais a governança pública constitui instrumento relevante para a promoção da

eficiência, ao fortalecer mecanismos de controle, *accountability*, transparência e coordenação institucional. Em sentido complementar, Pascarelli Filho (2013) ressalta que a administração pública contemporânea demanda práticas gerenciais estratégicas baseadas na integração entre planejamento, governança, comunicação institucional e orientação para resultados.

Ademais, a literatura evidencia que a eficiência administrativa se relaciona à qualidade da governança, à integridade institucional, à continuidade administrativa e à capacidade de coordenação organizacional, influenciando a racionalidade na alocação dos recursos, a efetividade das políticas públicas e o desempenho institucional (Santos; Rover, 2019; Amorim; Oliveira, 2022; Tiago; Rohm, 2019; Soares *et al*., 2025).

Nesse cenário, a assessoria executiva assume relevância estratégica ao oferecer suporte técnico, organizacional e comunicacional à gestão pública, contribuindo para a integração dos processos, a qualificação dos fluxos informacionais e o fortalecimento da governança, da eficiência administrativa e da efetividade da ação estatal.

## 2.3 Assessoria Executiva

A assessoria executiva pode ser compreendida como uma atividade de natureza técnico-gerencial voltada ao suporte estratégico dos processos decisórios e administrativos nas organizações, envolvendo a organização da informação, o planejamento de rotinas, a mediação da comunicação institucional e o apoio direto à tomada de decisão. No cenário contemporâneo, configura-se como uma função que articula dimensões operacionais e estratégicas, assumindo papel relevante na qualificação dos processos organizacionais e na eficiência da gestão pública.

No âmbito da administração pública, sua relevância é ampliada em razão da complexidade das estruturas institucionais e da necessidade de coordenação intersetorial, transparência e eficiência administrativa. Nesse contexto, o profissional de Secretariado Executivo atua como articulador dos fluxos informacionais e operacionais, contribuindo para a integração das ações institucionais e para o aprimoramento da gestão. Veiga (2022), ao analisar conselhos profissionais da Região Sul do Brasil, evidencia que esse profissional desempenha funções de articulação administrativa, gerenciamento informacional e suporte gerencial, com

impactos diretos na eficiência organizacional e no fortalecimento da gestão pública.

A ampliação do papel do Secretariado Executivo nos processos decisórios também se destaca na literatura. Bilert *et al*. (2014) apontam que a assessoria executiva contribui para a tomada de decisão ao estruturar informações estratégicas, qualificar fluxos comunicacionais e subsidiar gestores com dados essenciais à formulação de decisões mais assertivas, consolidando-se como componente estratégico nas organizações contemporâneas.

No âmbito da gestão pública municipal, Lima, Monteiro e Rocha (2023) reforçam essa ampliação ao evidenciarem que os assessores executivos atuam no planejamento administrativo, no assessoramento técnico, na coordenação de informações e no apoio à gestão institucional. As autoras destacam que a complexidade das demandas contemporâneas requer competências integradas de natureza comunicacional, gerencial e organizacional, o que reforça a importância da assessoria executiva nos processos de modernização da administração pública.

As transformações organizacionais recentes, impulsionadas pela inovação tecnológica e pela reconfiguração do trabalho, repercutem diretamente sobre a atuação secretarial. Bíscoli (2004) observa que essas mudanças ampliaram a inserção do Secretariado Executivo nos processos gerenciais, na gestão da informação e no suporte à tomada de decisão, fortalecendo seu papel estratégico nas organizações. Nesse contexto, Santiago, Paes e Silva (2019) destacam que a virtualização das relações de trabalho e os escritórios virtuais ampliam os espaços de atuação profissional, exigindo adaptação às dinâmicas digitais e aos novos modelos organizacionais.

Outro aspecto relevante refere-se à gestão do conhecimento em ambientes organizacionais de alta intensidade informacional. Paes e Müller (2015) indicam que o secretário executivo atua como mediador dos fluxos de conhecimento organizacional, participando de processos de coleta, sistematização, compartilhamento e preservação de informações estratégicas, contribuindo para o fortalecimento da governança e da aprendizagem institucional.

A literatura também evidencia a ampliação das competências da assessoria executiva para além das funções técnico-operacionais tradicionais. Monteiro, Cecatto e Gardin (2015) ressaltam sua contribuição para a promoção de práticas organizacionais alinhadas à responsabilidade socioambiental, evidenciando sua inserção em agendas institucionais contemporâneas relacionadas à ética,

sustentabilidade e responsabilidade corporativa.

As medidas introduzidas pelo Decreto nº 9.262/2018, voltadas à racionalização da força de trabalho e à redução de cargos administrativos no serviço público federal, evidenciam os desafios decorrentes da diminuição de estruturas de apoio organizacional (Brasil, 2018). Nesse contexto, a inexistência ou desvalorização da assessoria executiva pode produzir impactos sobre a coordenação institucional, a gestão da informação, a comunicação administrativa e o suporte aos processos decisórios, comprometendo dimensões diretamente relacionadas à eficiência e à governança pública.

Assim, a assessoria executiva consolida-se como componente estratégico da gestão pública contemporânea, especialmente por integrar planejamento, mediação institucional, organização informacional e apoio qualificado à alta administração. Em um cenário marcado por digitalização, reconfiguração das carreiras administrativas e gestão orientada por resultados, sua atuação revela-se fundamental para sustentar práticas de transparência, inovação, eficiência e fortalecimento institucional.

Essa compreensão estabelece a base para a análise do Secretariado Executivo como agente estratégico nas organizações contemporâneas, tema desenvolvido no tópico seguinte.

## 2.4 Secretariado Executivo como Agente Estratégico

As transformações no campo do Secretariado Executivo evidenciam a transição de um perfil predominantemente operacional para uma atuação estratégica, alinhada às demandas contemporâneas de gestão, inovação e suporte à tomada de decisão. Nesse processo, Moreira et al. (2022) destacam que a evolução histórica da profissão acompanha a renovação das práticas, competências e rotinas secretariais no contexto organizacional, reforçando seu caráter dinâmico, adaptativo e diretamente relacionado às mudanças institucionais e tecnológicas.

Nesse cenário, Maia (2026) evidencia que a atuação secretarial exige a integração de competências técnicas, tecnológicas e relacionais, permitindo ao profissional atuar na organização de rotinas, gestão da informação e suporte estratégico à liderança. Tal compreensão encontra respaldo no arcabouço normativo da profissão, consolidado pela Lei nº 7.377 (Brasil, 1985), atualizada pela Lei nº 9.261 (Brasil, 1996), bem como pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (Brasil,

2005), que estabelecem competências voltadas à visão sistêmica, comunicação organizacional, gestão de processos e participação nos níveis decisórios.

No contexto da administração pública, essas competências tornam-se ainda mais relevantes diante da necessidade de estruturas organizacionais mais integradas, transparentes e orientadas para resultados. Nessa perspectiva, o Secretariado Executivo contribui para a racionalização administrativa, a mediação institucional, a gestão da informação e a qualificação dos fluxos comunicacionais, fortalecendo a eficiência, a coordenação organizacional e a capacidade institucional do setor público.

As discussões acerca da atuação estratégica do Secretariado Executivo vêm sendo ampliadas por estudos que evidenciam sua inserção em múltiplas dimensões organizacionais, ultrapassando a perspectiva tradicionalmente operacional da profissão. Nesse contexto, Gomes *et al*. (2024) destacam o secretário executivo como agente de governança na era digital, exercendo papel estratégico na mediação da comunicação organizacional, na gestão da informação e na promoção de práticas voltadas à transparência, inovação e eficiência institucional. Tal atuação favorece a integração entre setores, o alinhamento dos fluxos informacionais e o fortalecimento dos processos decisórios nas organizações.

Sob a ótica da governança, Ribeiro, Mizoguchi e Camargo (2019) compreendem o Secretário Executivo como agente de governança corporativa, atuando na gestão da informação, na transparência organizacional e no suporte aos mecanismos de controle institucional. Embora essa perspectiva permaneça relevante, Gomes *et al*. (2024) ampliam esse entendimento ao situar o profissional no contexto da governança digital, no qual sua atuação ultrapassa funções associadas apenas ao compliance e à conformidade organizacional. Para os autores, o Secretário Executivo assume papel estratégico na implementação de práticas de governo digital, na mediação do uso das tecnologias da informação e comunicação (TICs), na promoção da interoperabilidade institucional e no fortalecimento da prestação de contas, da inovação e da criação de valor público.

Nesse sentido, percebe-se menos uma divergência entre as abordagens e mais um movimento de evolução conceitual: enquanto a literatura anterior enfatiza dimensões da governança relacionadas ao controle, à organização informacional e à integridade institucional, Gomes *et al*. (2024) incorporam as exigências da transformação digital, evidenciando um profissional mais adaptativo, tecnológico e

orientado aos objetivos estratégicos das organizações públicas e educacionais.

Essa compreensão dialoga diretamente com os estudos sobre a evolução histórica do Secretariado Executivo, os quais apontam uma transição significativa do perfil técnico-operacional para um modelo de atuação estratégico, inovador e orientado à gestão. Nesse sentido, Moreira *et al.* (2022) demonstra que a profissão acompanha os processos de transformação organizacional e tecnológica, incorporando competências relacionadas à inovação, à gestão e ao pensamento estratégico. Os autores evidenciam que a trajetória do Secretariado pode ser compreendida à luz dos processos schumpeterianos de destruição criativa e inovação, reforçando a capacidade da área de se reinventar diante das exigências contemporâneas.

No âmbito das instituições públicas, essa evolução profissional assume especial relevância diante das crescentes demandas por eficiência, transparência, governança e aprimoramento dos processos administrativos. Nessa direção, Gomes *et al.* (2024) evidenciam que a atuação estratégica do Secretariado Executivo contribui para a organização dos fluxos de trabalho, otimização da gestão da informação, suporte gerencial e fortalecimento da governança institucional, consolidando o profissional como agente de transformação organizacional. Sua atuação, portanto, mostra-se convergente com os princípios da administração pública contemporânea, marcada pela busca por resultados, inovação gerencial e fortalecimento da capacidade institucional.

Apesar de reconhecerem o potencial do Secretário Executivo como agente de governança digital, Gomes *et al*. (2024) também permitem identificar um desafio implícito relacionado à necessidade de atualização contínua das competências tecnológicas, estratégicas e gerenciais exigidas pelo contexto contemporâneo. Tal exigência torna-se particularmente significativa em ambientes públicos e organizacionais marcados pela transformação digital, pela complexidade administrativa e pela crescente demanda por inovação, eficiência e *accountability*.

Dessa forma, o Secretariado Executivo configura-se como agente estratégico na administração contemporânea, integrando competências técnicas, gerenciais, tecnológicas e relacionais que o posicionam como elemento fundamental para o fortalecimento da governança pública, da eficiência administrativa e do desempenho institucional.

## 2.5 Relação entre Assessoria Executiva e Governança Pública

A relação entre assessoria executiva e governança pública evidencia-se a partir da ampliação do papel do Secretariado Executivo para além do suporte técnico-administrativo tradicional, passando a integrar processos de gestão, coordenação e controle nas organizações públicas. Nesse contexto, a assessoria executiva consolida-se como elemento de articulação entre informação, liderança e processos decisórios, contribuindo para o fortalecimento da capacidade institucional, da transparência e da efetividade da administração pública.

Essa convergência ocorre na medida em que o profissional de Secretariado Executivo atua na organização de fluxos informacionais, no suporte à tomada de decisão, na mediação comunicacional e na otimização dos processos administrativos, favorecendo práticas de governança orientadas para resultados e eficiência institucional. Assim, a assessoria executiva impacta diretamente o desempenho organizacional, ao integrar dimensões estratégicas da gestão pública contemporânea.

Sob essa perspectiva, a lógica organizacional voltada à racionalização dos processos administrativos evidencia a importância de mecanismos capazes de garantir estabilidade, continuidade e previsibilidade às ações institucionais. Embora as organizações públicas estejam inseridas em ambientes complexos e sujeitos a influências externas, a busca por maior controle dos fluxos informacionais e pela padronização de procedimentos constitui elemento relevante para a eficiência administrativa.

Nesse contexto, a tecnologia assume papel estratégico ao contribuir para a organização das informações, a redução de incertezas e a sistematização de rotinas que favorecem a continuidade das atividades administrativas. Paralelamente, torna-se necessário diferenciar o suporte operacional da assessoria executiva. Enquanto o primeiro está voltado à execução de atividades técnicas e rotineiras, a assessoria executiva possui caráter estratégico, atuando na coordenação de informações, na antecipação de demandas, na mitigação de riscos e no suporte qualificado ao processo decisório.

Essa distinção torna-se ainda mais relevante no setor público, em que a elevada rotatividade dos gestores pode comprometer a continuidade de programas, projetos e ações governamentais. Nesse cenário, a presença de uma assessoria

executiva tecnicamente qualificada contribui para a preservação da memória institucional, para a manutenção dos fluxos de trabalho e para a continuidade administrativa, aspectos diretamente relacionados aos princípios da governança pública e da eficiência organizacional.

Corroborando essa perspectiva, Castro (2023) afirma que a governança pública organizacional exige articulação entre liderança, planejamento estratégico e comunicação institucional, destacando a importância de mecanismos de suporte capazes de integrar setores e qualificar a gestão. Nesse cenário, a assessoria executiva assume função estratégica ao apoiar gestores e fortalecer a eficiência administrativa e a accountability institucional.

Além disso, Santos (2024) ressalta que a gestão do conhecimento constitui elemento central da governança pública, uma vez que a organização e o compartilhamento da informação impactam diretamente a qualidade das decisões institucionais. Dessa forma, a assessoria executiva contribui para a sistematização do conhecimento organizacional, promovendo maior integração dos processos administrativos e fortalecendo a racionalidade decisória.

Dessa maneira, a assessoria executiva não se limita à rotina administrativa, mas se consolida como instrumento estratégico de apoio à governança pública, ao articular liderança, informação, processos e controle. Essa integração contribui para modelos de gestão mais eficientes, responsivos e orientados ao interesse público, reforçando seu papel no fortalecimento da administração pública contemporânea.

# 3 METODOLOGIA

## 3.1 Caracterização da pesquisa

A metodologia constitui uma etapa fundamental da pesquisa científica, uma vez que reúne métodos e técnicas capazes de orientar, de forma sistemática, a obtenção, organização e análise das informações necessárias ao alcance dos objetivos propostos (Prodanov; Freitas, 2013). Nesse sentido, estudos voltados à análise da produção acadêmica de determinado campo do conhecimento assumem relevância por possibilitarem o mapeamento do conhecimento produzido, a identificação de lacunas teóricas e o direcionamento de novas investigações científicas (Gemelli; Fraga; Prestes, 2019).

Diante desse contexto, o presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de uma análise teórica (ensaio teórico), fundamentada em pesquisa bibliográfica e documental. Essa abordagem possibilitou examinar, discutir e articular contribuições teóricas relacionadas à atuação do Secretariado Executivo no âmbito da governança pública e da eficiência administrativa, buscando compreender como as competências e atribuições da profissão podem contribuir para o fortalecimento das práticas de gestão no setor público.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que buscou compreender e descrever as relações entre governança pública, eficiência administrativa e assessoria executiva no contexto da administração pública. Conforme Silveira e Córdova (2009), a pesquisa descritiva tem como finalidade analisar fatos e fenômenos de determinada realidade, permitindo uma compreensão mais aprofundada do objeto investigado. Nessa perspectiva, o estudo procurou evidenciar como a atuação do Secretariado Executivo pode contribuir para a coordenação institucional, o suporte à tomada de decisão e o fortalecimento dos processos organizacionais no setor público.

No que se refere à abordagem metodológica, a pesquisa apresenta natureza qualitativa, por privilegiar a interpretação dos significados, das relações e dos contextos que estruturam o fenômeno investigado. Para Creswell e Creswell (2021), a pesquisa qualitativa possibilita compreender em profundidade os contextos sociais e organizacionais, considerando práticas, percepções e interações que não se reduzem à mensuração quantitativa. Complementarmente, Silveira e Córdova (2009) destacam que essa abordagem se concentra na compreensão dos fenômenos em seus contextos sociais, considerando valores, motivos e relações que estruturam a realidade estudada.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica fundamentou-se em livros, artigos científicos, dissertações e teses relacionados à governança pública, eficiência administrativa, assessoria executiva e Secretariado Executivo. A pesquisa documental, por sua vez, utilizou documentos institucionais e normativos de órgãos públicos, ampliando a base analítica da investigação (Sá-Silva; Almeida; Guindani, 2009).

Para a interpretação dos dados, adotou-se a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), compreendida como um conjunto de técnicas sistemáticas de organização, categorização e interpretação das informações. De acordo com Urquiza e Marques (2016), esse procedimento possibilita identificar padrões e categorias temáticas presentes no material analisado. O processo analítico foi estruturado em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, com inferência e interpretação.

Mendes e Miskulin (2017) ilustram esse processo ao destacar a necessidade de articulação entre os diferentes elementos da pesquisa, enquanto Guerra et al. (2024) reforçam que a investigação qualitativa exige atenção aos contextos sociais e institucionais dos fenômenos analisados. Dessa forma, o percurso metodológico adotado permitiu reunir e analisar evidências teóricas acerca das contribuições do Secretariado Executivo para a governança pública e para a promoção da eficiência administrativa nas organizações públicas, assegurando rigor metodológico e consistência interpretativa ao estudo.

## 3.2 Fontes de dados e critérios de busca e de análise

O levantamento de dados foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica e documental, desenvolvida de forma sistematizada em bases científicas, periódicos acadêmicos e repositórios institucionais (quadro 3). Foram utilizadas as plataformas Google Acadêmico, SPELL, Portal de Periódicos da CAPES, SciELO, Repositório Institucional da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Revista de Gestão e Secretariado (GeSec), conforme a relevância e abrangência dessas fontes para a temática investigada. A seleção dessas bases considerou ainda critérios de qualidade e governança editorial estabelecidos por seus respectivos sistemas de avaliação, conforme a ANPAD (2025).

Quadro 3 – fontes das buscas utilizadas na pesquisa

| **Bases e plataformas utilizadas** |
|---|
| Google Acadêmico |
| SPELL |
| Portal de Periódicos CAPES |
| SciELO |

| |
|---|
| Repositório Institucional da UFPE |
| Revista Gesec |

Fonte: elaborado pelos autores (2026)

As buscas foram realizadas a partir de descritores previamente definidos (quadro 4), com uso de operadores booleanos quando necessário, visando ampliar a precisão e a abrangência dos resultados.

Quadro 4 – descritores

| **Descritores da busca** |
|---|
| Secretariado Executivo |
| Governança Pública |
| Eficiência Administrativa |
| Assessoria Executiva |
| Administração Pública |
| Governança Pública AND Secretariado Executivo |
| Eficiência Administrativa AND Assessoria Executiva |

Fonte: elaborado pelos autores (2026)

No que diz respeito ao recorte do corpus de análise, foi composto por até 50 produções acadêmicas publicadas entre 2006 e 2026, delimitado em função da relevância dos debates contemporâneos sobre modernização administrativa, governança pública e eficiência no setor público. Essa delimitação considerou critérios de aderência temática, relevância científica, disponibilidade integral dos textos e saturação teórica.

Foram estabelecidos como critérios de inclusão: (a) publicações dentro do recorte temporal definido; (b) aderência aos temas governança pública, eficiência administrativa, assessoria executiva e Secretariado Executivo; (c) disponibilidade integral do material; e (d) publicações em português ou outros idiomas relevantes ao objeto de estudo. Como critérios de exclusão, foram considerados: (a) trabalhos indisponíveis na íntegra; (b) publicações fora do recorte temporal; e (c) estudos sem aderência temática ao objeto investigado.

A seleção do material ocorreu em três etapas: leitura dos títulos, leitura dos resumos e leitura analítica integral dos textos selecionados, conforme sua pertinência aos objetivos da pesquisa. Após essa triagem, os dados foram

organizados em categorias temáticas relacionadas à governança pública, eficiência administrativa, assessoria executiva e atuação estratégica do Secretariado Executivo.

Para melhor visualização das fases que compõem o processo investigativo, as etapas de coleta, seleção, organização e análise dos dados serão sintetizadas na Figura 2, a qual apresenta de forma esquemática o percurso metodológico adotado na pesquisa. Esse recurso contribui para a clareza da exposição metodológica, tornando mais evidente a sequência lógica das decisões técnicas assumidas ao longo do estudo.

Figura 2 – Etapas de Coleta e Análise de Dados




Fonte: Elaborada pelos autores (2026)

Por fim, os procedimentos metodológicos adotados possibilitaram uma análise sistemática e consistente da produção científica sobre o tema, contribuindo para a compreensão das relações entre governança pública, eficiência administrativa, assessoria executiva e o papel estratégico do Secretariado Executivo no desempenho institucional do setor público. As produções acadêmicas foram selecionadas por meio da leitura de títulos e resumos e, posteriormente, submetidas à leitura analítica integral, conforme sua pertinência ao objeto de estudo. Esse percurso, conforme sintetizado na Figura 2, organizou as etapas de coleta, seleção e análise dos dados, orientando a constituição do corpus e a interpretação dos resultados, os quais são apresentados e discutidos no capítulo seguinte.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente pesquisa parte da compreensão de que as transformações da administração pública contemporânea têm intensificado a necessidade de modelos de gestão orientados pela eficiência administrativa, pela transparência institucional, pela *accountability* e pela racionalização dos processos organizacionais. Nesse contexto, a governança pública consolida-se como um referencial estruturante de coordenação, controle e direcionamento estratégico das organizações estatais, ao integrar mecanismos voltados à liderança, à gestão da informação, ao monitoramento institucional e ao suporte à tomada de decisão.

Com base nos critérios estabelecidos na etapa metodológica, o levantamento bibliográfico resultou em um conjunto expressivo de produções acadêmicas identificadas nas bases consultadas (quadro 5), especialmente Google Acadêmico, SPELL, SciELO e repositórios institucionais. Após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão – como recorte temporal (2006-2026), aderência temática e disponibilidade integral – o corpus final foi reduzido a um conjunto analítico de produções com maior pertinência ao objeto de estudo.

Quadro 5 - Resultados obtidos da pesquisa documental

| Fonte | Produções identificadas |
|---|---|
| Google Acadêmico | 1.842 |
| SPELL | 96 |
| SciELO | 74 |
| CAPES | 512 |
| Repositório Institucional da UFPE | 38 |
| GeSec | 61 |

Fonte: elaborado pelos autores (2026)

A partir desse universo inicial, procedeu-se à triagem analítica, resultando na seleção de estudos alinhados às categorias centrais da pesquisa: governança pública, eficiência administrativa e assessoria executiva no contexto do Secretariado Executivo (quadro 6). Esse processo permitiu a construção de eixos temáticos que estruturam a análise dos resultados.

Quadro 6 - Produções selecionadas para análise e discussão

| Eixo Temático | Principais contribuições teóricas |
|---|---|
| Governança pública e eficiência institucional | Secchi (2009); Castro, Barbosa Neto e Cunha (2022); Bliacheriene, Ribeiro e Funari (2013) |
| Eficiência administrativa e controle da gestão | Albuquerque *et al*. (2015); Diniz (2018); Caio e Marques (2010) |
| Assessoria executiva e suporte organizacional | Lima, Monteiro e Rocha (2023); Silva (2025) |
| Secretariado Executivo e atuação estratégica | Pascarelli Filho (2013); Chiavenato (2005); Bresser-Pereira (1998) |

Fonte: elaborado pelos autores (2026)

## 4.1 Governança pública e modernização da gestão

Os resultados evidenciam que a governança pública constitui eixo estruturante da modernização administrativa, sendo compreendida como um modelo de articulação entre atores, processos e instrumentos de controle. Secchi (2009) destaca que as reformas administrativas contemporâneas não representam ruptura total com o modelo burocrático, mas sim uma reconfiguração baseada em elementos de eficiência, governança e gestão orientada a resultados.

Nesse mesmo sentido, Castro, Barbosa Neto e Cunha (2022) apontam que a governança pública contribui para o fortalecimento da eficiência institucional, especialmente ao promover transparência, *accountability* e melhoria da qualidade dos serviços públicos. Assim, observa-se que a governança não se limita a aspectos normativos, mas atua como mecanismo de coordenação e indução de desempenho institucional.

## 4.2 Eficiência administrativa e racionalidade institucional

Os achados indicam que a eficiência administrativa no setor público ultrapassa sua dimensão normativa, sendo influenciada por fatores organizacionais, culturais e decisórios. Caio e Marques (2010) destacam que a eficiência depende das dinâmicas institucionais e da forma como as ações são legitimadas no cotidiano organizacional.

Complementarmente, Albuquerque *et al*. (2015) evidenciam que a controladoria pública desempenha papel essencial no fortalecimento da eficiência institucional, ao integrar planejamento, monitoramento e avaliação das ações governamentais. Diniz (2018), por sua vez, reforça que a eficiência contemporânea envolve segurança jurídica, coerência decisória e consideração das consequências práticas das decisões administrativas.

Esses elementos demonstram que a eficiência não se restringe à redução de custos, mas envolve racionalidade administrativa, coordenação institucional e qualidade decisória. A eficiência administrativa no contexto desta análise pode ser observada e mensurada por meio de indicadores específicos, tais como o tempo de resposta nos fluxos informacionais, a redução de retrabalho em processos operacionais e a qualidade técnica do suporte oferecido à tomada de decisão executiva. Tais métricas permitem avaliar a contribuição real da assessoria para a otimização dos recursos institucionais.

## 4.3 Assessoria executiva e suporte à gestão pública

Os resultados indicam que a assessoria executiva assume papel estratégico no contexto da administração pública contemporânea, ao atuar na organização de fluxos informacionais, na mediação comunicacional e no suporte aos processos decisórios.

Lima, Monteiro e Rocha (2023) destacam que a assessoria executiva envolve dimensões técnicas, intelectuais e estratégicas, ampliando sua atuação para além de funções operacionais. Silva (2025) complementa ao evidenciar que a formação multidisciplinar do Secretariado Executivo favorece competências relacionadas à gestão da informação e à comunicação organizacional.

Nesse sentido, observa-se que a assessoria executiva contribui diretamente para a integração institucional e para o fortalecimento dos mecanismos de governança e eficiência administrativa.

## 4.4 Secretariado Executivo como agente estratégico da governança

A literatura analisada aponta uma ampliação do papel do Secretariado Executivo no contexto organizacional, especialmente no setor público. Pascarelli

Filho (2013) ressalta que a administração pública contemporânea exige práticas gerenciais mais estratégicas, baseadas em planejamento e orientação para resultados.

Chiavenato (2005) reforça que a eficiência organizacional decorre da integração entre pessoas, processos e informações, o que posiciona o Secretariado Executivo como agente relevante na articulação desses elementos.

Na mesma direção, Bresser-Pereira (1998) argumenta que a modernização da administração pública depende de estruturas mais eficientes e orientadas para resultados, o que reforça a necessidade de profissionais capazes de atuar de forma estratégica na gestão organizacional.

## 4.5 Síntese dos resultados e implicações analíticas

De forma integrada, os resultados demonstram que a governança pública, a eficiência administrativa e a assessoria executiva constituem dimensões interdependentes no processo de modernização da gestão pública. A análise evidencia que o Secretariado Executivo se insere nesse contexto como agente de suporte estratégico, contribuindo para a organização dos processos institucionais, a gestão da informação e o apoio à tomada de decisão.

Como resultado geral, observa-se que a atuação do profissional ultrapassa funções operacionais, aproximando-se de uma lógica gerencial e estratégica alinhada aos princípios da governança e da eficiência administrativa.

Por fim, ressalta-se que, por se tratar de uma pesquisa de natureza bibliográfica, os resultados possuem caráter analítico e interpretativo, não se propondo à generalização empírica, mas à sistematização crítica da produção científica existente.

Assim, os achados reforçam que o fortalecimento da governança pública e da eficiência administrativa está diretamente associado à qualificação dos mecanismos de suporte organizacional, entre os quais se destaca a assessoria executiva exercida pelo Secretariado Executivo. Dessa forma, consolida-se a compreensão de que o profissional assume posição estratégica na administração pública contemporânea, contribuindo para a melhoria do desempenho institucional e para a modernização da gestão estatal.

# 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar de que maneira a assessoria executiva, desempenhada pelo profissional de Secretariado Executivo, pode ser estruturada de forma estratégica para contribuir com o fortalecimento da governança pública e da eficiência administrativa nas instituições do setor público. A partir da revisão bibliográfica realizada, verificou-se que as transformações contemporâneas da administração pública têm exigido modelos de gestão mais integrados, orientados pela racionalidade administrativa, pela transparência, pela *accountability* e pela busca contínua por resultados institucionais.

Nesse contexto, a governança pública consolidou-se como um eixo estruturante da gestão estatal, ao articular mecanismos de liderança, planejamento, controle e monitoramento das ações governamentais. Tal configuração reforça a necessidade de estruturas organizacionais capazes de integrar informações, coordenar processos e qualificar a tomada de decisão, elementos diretamente associados ao desempenho institucional.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que a eficiência administrativa não se restringe à dimensão operacional da gestão, mas envolve a articulação entre pessoas, processos, informações e decisões, conforme discutido na literatura analisada. Observou-se, portanto, que a eficiência no setor público está diretamente vinculada à capacidade institucional de organização e integração dos fluxos administrativos, bem como ao fortalecimento dos mecanismos de suporte à gestão.

Dessa forma, identificou-se que a assessoria executiva exerce papel relevante nesse processo, ao contribuir para a organização dos fluxos informacionais, a mediação comunicacional e o apoio técnico às atividades gerenciais. Essa atuação permite maior integração entre setores, racionalização de processos e aprimoramento do suporte à tomada de decisão, fortalecendo as bases operacionais e estratégicas da administração pública.

A análise teórica também permitiu compreender que o profissional de Secretariado Executivo vem ampliando sua atuação para além de funções estritamente operacionais, aproximando-se de práticas de natureza gerencial e estratégica. Nesse sentido, sua atuação passa a se relacionar diretamente com os princípios da governança pública e da eficiência administrativa, sobretudo no que se refere à coordenação organizacional e à gestão da informação institucional.

Conclui-se, portanto, que o Secretariado Executivo assume potencial posição estratégica no contexto da administração pública contemporânea, atuando como agente de suporte à governança e à eficiência institucional. Sua contribuição se evidencia na integração de processos, na qualificação dos fluxos informacionais e no apoio qualificado à tomada de decisão, elementos fundamentais para o fortalecimento do desempenho organizacional no setor público.

Por fim, ressalta-se que, por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, os resultados possuem caráter analítico e interpretativo, não se propondo à generalização empírica. Recomenda-se, assim, a realização de estudos futuros de natureza empírica, que possam investigar, em diferentes contextos institucionais, os impactos concretos da atuação do Secretariado Executivo na governança pública e na eficiência administrativa.

## REFERÊNCIAS


ALBUQUERQUE, Francisco Apoliano; FEITOSA, Lorena Aragão; FEITOSA, Léa Aragão; ALBUQUERQUE, Thiago Luis. Controladoria e eficiência no setor público. **Revista Controle: Doutrinas e Artigos**, Fortaleza, v. 13, n. 2, p. 109–121, 2015.

AMORIM, Dênia Aparecida de; OLIVEIRA, Nicole Batistuta Manzi de. O princípio da integridade na governança pública brasileira: uma revisão sistemática. **Revista de Auditoria Governança e Contabilidade (RAGC)**, Monte Carmelo-MG, v. 10, n. 43, 2022.

ANPAD. **Manual de procedimentos operacionais e instruções de trabalho para a SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library**. Maringá: ANPAD, 2025. Disponível em: https://www.spell.org.br/uploads/inclusao-de-periodicos/Spell_Governanca_2025.pdf. Acesso em: 7 abr. 2026.

AZEVEDO, D. Revisão de literatura, referencial teórico, fundamentação teórica e framework conceitual em pesquisa – diferenças e propósitos. **Working paper**, 2016. Disponível em: https://unisinos.academia.edu/DeboraAzevedo/Papers. Acesso em: 11 mai. 2026

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BILERT, Vania Silva de Souza. *et al*. A assessoria executiva no processo de tomada de decisão. **Revista de gestão e secretariado**, v. 5, n. 3, p. 119-142, 2014.

BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso. A assessoria executiva na realidade organizacional. **Revista Expectativa**, v. 3, n. 1, 2004.

BLIACHERIENE, Ana Carla; RIBEIRO, Renato Jorge Brown; FUNARI, Marcos Hime. Governança pública, eficiência e transparência na administração pública. **Fórum de Contratação e Gestão Pública-FCGP**, Belo Horizonte, ano 12, v. 12, p. 9-15, 2013.

BRASIL. **Código de ética do profissional de Secretariado**. Diário Oficial da União, 7 jun. 1989.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Emenda constitucional n.º 19, de 4 de junho de 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública [...]. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 jun. 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 24 maio 2026.

BRASIL. **Decreto nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018**. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9262.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.262%2C%20DE%209%20DE%20JANEIRO%20DE%202018&text=Extingue%20cargos%20efetivos%20vagos%20e,para%20os%20cargos%20que%20especifica

BRASIL. **Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1985. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7377.htm. Acesso em: 6 abr. 2026.

BRASIL**. Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996.** Altera dispositivos da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9261.htm. Acesso em: 6 abr. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução CNE/CES 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. Brasília, DF: MEC, 2005.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **10 passos para a boa governança.** 2. ed. Brasília: TCU, 2021. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/10-passos-para-a-boa-governanca. Acesso em: 6 abr. 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova: Revista de cultura e política**, n. 45, p. 49-95, 1998.

BUTA, Bernardo Oliveira; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organizações & Sociedade**, v. 27, p. 370-395, 2020.

CAIO, S. M.; MARQUES, Denílson Bezerra. Uma contribuição da teoria das representações sociais para a eficiência no serviço público. **Revista Gestão Pública: práticas e desafios**, v. 1, n. 1, p. 18-50, 2010.

CALDEIRA, Natalia da Silva. *et al.* Gestão pública e sua aplicabilidade na sociedade contemporânea brasileira. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, *[S. l.]*, p. 20–81, 2025. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/18469. Acesso em: 28 mar. 2026.

CASTRO, Mariana Camilla Coelho Silva; BARBOSA NETO, João Estevão; CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da. Governança pública: uma revisão sistemática de sua aplicação a entes públicos. **Contabilidade Gestão E Governança**, Brasília-DF, v. 25, n. 2, p. 215-235, 2022.

CHARÃO, Felipe Pereira; OLIVEIRA, Oderlene Vieira de; MAIA, Laíse Luciene Costa de Lima. Orientações de melhores práticas de governança corporativa emitidas pelos países do BRICS ao Setor Público. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 1672-1693, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus Editora, 2005.

COSTA, Leomar Souza da; LIMA, Rodrigo Felipe de. **A ética na formação do Secretariado Executivo da UFPE: uma perspectiva estudantil**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Secretariado Executivo) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2024.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Penso Editora, 2021.

CRUZ, R. W. D. R.; CORREIA, A. E. G. C. Cartografia do Secretariado Executivo no Brasil: estrutura e produção científica no processo de institucionalização. **Revista Expectativa**, *[S. l.]*, v. 20, n. 2, p. 135–163, 2021. DOI: 10.48075/revex.v20i2.26788. Disponível em: https://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/26788 . Acesso em: 27 mar. 2026.

DINIZ, Maria Helena. Artigos 20 a 30 da LINDB como novos paradigmas hermenêuticos do direito público, voltados à segurança jurídica e à eficiência administrativa. **Revista Argumentum-Argumentum Journal of Law**, v. 19, n. 2, p. 305-318, 2018.

DURANTE, Daniela Giareta; PONTES, Emiliano Sousa; BARROS, Ana Gabriela Matos de Medeiros. Pesquisa em secretariado na pós graduação stricto sensu: levantamento de teses e dissertações produzidas no Brasil Research in secretariat in postgraduate stricto sensu: thesis and dissertations survey produced in Brazil. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 17, n. 1, p. 93-108, 2019.

FONSECA, E. C. *et al*. A secretária executiva no processo de governança corporativa na empresa familiar. **Revista de Gestão e Secretariado**, *[S. l.]*, v. 1, n.

1, p. 01–24, 2010. DOI: 10.7769/gesec.v1i1.1. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1 . Acesso em: 6 abr. 2026.

GAIA, A. R.; SILVA, C. L. da. Governança e gestão de pessoas na administração pública: avanços para a gestão de pessoas. **Revista de Gestão e Secretariado**, *[S. l.]*, v. 15, n. 5, p. e3754, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i5.3754. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3754 . Acesso em: 12 abr. 2026.

GARCIA, M. M.; *et al*. Uma investigação da produção científica dos graduados em secretariado executivo pela Universidade Federal do Ceará no período de 2010 a 2015. **Revista de Gestão e Secretariado**, *[S. l.]*, v. 8, n. 1, p. 119–137, 2017. DOI: 10.7769/gesec.v8i1.536. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/536. Acesso em: 27 mar. 2026.

GEMELLI, Catia Eli; FRAGA, Aline Mendonça; PRESTES, Vanessa Amaral. Produção científica em relações de trabalho e gestão de pessoas (2000/2017). **Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 2, p. 222-248, 2019.

GOMES, M. V. de S.; NAZARÉ, S. R. M.; ARRAES, J. P. da S.; NAVES, R. R. O papel do secretário executivo como agente de governança na era digital. **Revista de Gestão e Secretariado**, *[S. l.]*, v. 15, n. 9, p. e4090 , 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i9.4090. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4090. Acesso em: 25 maio. 2026.

GUERRA, A. L. R. *et al*. Pesquisa qualitativa e seus fundamentos na investigação científica. **Revista de Gestão e Secretariado**, *[S. l.]*, v. 15, n. 7, p. e4019 , 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i7.4019. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4019. Acesso em: 7 abr. 2026.

LEAL, F. G.; SANTOS, L. S.; MORAES, M. C. B. “Conhece-te a ti mesmo”: um olhar para o campo de pesquisa em secretariado executivo no Brasil. **Revista Expectativa,** *[S. l.]*, v. 17, n. 1, p. 141–167, 2018. DOI: 10.48075/revex.v17i1.19377. Disponível em: https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/19377. Acesso em: 27 mar. 2026.

LEMOS, Eduardo Souza. Administração pública orientada a resultados: economicidade, eficiência, eficácia e efetividade na gestão e no controle das políticas públicas. **International Integralize Scientific,** [*S. l.*], v. 6, n. 56, 2026. DOI: 10.63391/37k55q45. Disponível em: https://iiscientific.com/ojs/index.php/iis/article/view/1211. Acesso em: 24 maio 2026.

LIMA, A. A.; RIBEIRO, T. de L. S. Mapeando a emergência do tema da corrupção na área de governança corporativa: uma revisão bibliométrica da literatura. **Journal of Sustainable Institutional Management**, São Paulo (SP), v. 11, n. 00, p. e0143,

2024. DOI: 10.21434/IberoamericanJCG.v11i00.143. Disponível em: https://sustainableinstitutional.org/Journals/article/view/143. Acesso em: 7 abr. 2026.

LIMA, A. A. B.; MONTEIRO, C.; ROCHA, C. M. Secretariado executivo e o setor público: uma análise acerca das atribuições dos assessores da gestão executiva municipal no sudoeste do Paraná. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 21, n. 3, p. 46-59, 2023.

LUCIANI, Luciana Paula Bento. *et al*. Práticas de governança corporativa como instrumento de gestão ao profissional de secretariado executivo Corporate governance practices as management instrument for the professional of executive secretariat. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 19, n. 4, p. 109-125, 2021.

MAÇANEIRO, M. B.; KUHL, M. R. Estado da arte e o rumo do conhecimento científico em secretariado executivo: mapeamento e análise de áreas de pesquisa. **Revista de Gestão e Secretariado**, *[S. l.]*, v. 4, n. 3, p. 157–188, 2013. DOI: 10.7769/gesec.v4i3.274. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/274. Acesso em: 27 mar. 2026.

MAIA, Marina Rolim de Figueiredo. **Competências secretariais e assessoria jurídica: análise do desempenho dos profissionais de Secretariado Executivo em escritórios de advocacia.** 2026. Trabalho de Conclusão de Curso (Secretariado Executivo) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2025.

MARQUES, Denilson. O texto, o argumento e a autoria científica. **Revista dos Mestrados Profissionais**, v. 8, n. 1, p. 6, 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. Governança no Setor Público: Foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos. **Anais do 46º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro: ANPAd**, 2022.

MENDES, Rosana Maria; MISKULIN, Rosana Giaretta Sguerra. A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 47, n. 165, p. 1044-1066, jul. 2017. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742017000300013&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 06 maio 2026. https://doi.org/10.1590/198053143988.

MONTEIRO, Caroline; CECATTO, Quelli Cristina; GARDIN, Daniela do Amaral Oliveira. O profissional de secretariado e a responsabilidade socioambiental: a importância da assessoria executiva. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 134-157, 2015.

MOREIRA, K. D. *et al*. Releitura dos fundamentos históricos do Secretariado: da destruição criativa à inovação. **Revista Expectativa**, *[S. l.]*, v. 21, n. 1, p. 169–195, 2022. DOI: 10.48075/revex.v21i1.28428. Disponível em:

https://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/28428. Acesso em: 19 maio. 2026.

ORTH, P. S. O profissional de secretariado executivo: um diálogo entre o múltiplo e o singular. **Revista Expectativa**, *[S. l.]*, v. 10, n. 1, p. 27–42, 2000. DOI: 10.48075/revex.v10i1.6092. Disponível em: https://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/6092. Acesso em: 12 abr. 2026.

PAES, Raul Vitor Oliveira; MÜLLER, Rodrigo. Gestão de conhecimento e assessoria executiva: uma pesquisa com os profissionais de Secretariado Executivo atuantes na Universidade Federal do Pará. **Revista Expectativa**, v. 14, n. 1, 2015.

PASCARELLI FILHO, Mario. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança**. São Paulo: DVS Editora, 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SABINO, Rosimeri Ferraz; MARCHELLI, Paulo Sergio. O debate teórico-metodológico no campo do secretariado: pluralismos e singularidades. **Cadernos Ebape. BR**, v. 7, p. 607-621, 2009.

SANTIAGO, Cibelle da Silva; PAES, Raul Vitor Oliveira; SILVA, Jennifer Fernandes da. Assessoria executiva através de escritórios virtuais: novas formas organizacionais. **Revista Expectativa**, v. 18, n. 2, 2019.

SANTOS, Chayane Fátima dos. *et al*. Para além da assessoria executiva: um estudo sobre a atuação do secretário executivo. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 6, 2023.

SANTOS, Cibely Rodrigues. **A atuação dos ocupantes dos cargos de secretário executivo na gestão da informação na Universidade Federal de Sergipe**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Secretariado Executivo) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2025.

SANTOS, Gilberto Cabral Oliveira dos; PEREIRA, Felipe Cipriano**. O conhecimento prático sobre o Código de Ética da profissão: uma análise dos estagiários do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Pernambuco**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Secretariado Executivo) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022.

SANTOS, Rodolfo Rocha dos; ROVER, Suliani. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Revista de Administração Pública**, [*S. l.*], v. 53, p. 732-752, 2019.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, [*S. l.*], v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, Ana Cristina Brandão Ribeiro. **Profissional multidisciplinar: Enfoque acadêmico e profissional**. 1. ed. São Paulo: Literare Books International, 2025.

SILVA, Marcela Emylly Messias da; ANDRADE, Maria Clara Barros de. **Secretário Executivo e cultura organizacional: competências estratégicas e práticas**. 2025. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Secretariado Executivo, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2025.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. **A pesquisa científica. Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44, 2009.

SOARES, Alesandra Aparecida *et al*. Governança pública e eficiência administrativa municipal: uma análise com base no índice de efetividade da gestão municipal (IEGM) no município de Quadra/SP. **Repositório Institucional do Conhecimento -RIC-CPS**, São Paulo, 2025.

SOUZA, Janaina da Silva. **A formação em secretariado: o conhecimento transmitido a partir de cursos de especialização em assessoria executiva**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Secretariado Executivo) - Universidade Federal do Ceará, 2016.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, out./dez. 2019.

TEIXEIRA, Pedro Emanuel Cavalcante. **Competências essenciais em Secretariado Executivo: análise da perspectiva dos discentes e egressos.** 2025. (Graduação em Secretariado Executivo) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2025.

TIAGO, Carlos Eduardo Vilela; ROHM, Ricardo Henry Dias. O fortalecimento da governança e da eficiência nos serviços públicos brasileiros nas transições de governo. **Revista Internacional de Ciências**, v. 9, n. 2, p. 70-83, 2019.

URQUIZA, Marconi de Albuquerque; MARQUES, Denilson Bezerra. Análise de conteúdo em termos de Bardin aplicada à comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórico-empírica. **Entretextos**, v. 16, n. 1, p. 115-144, 2016.

VEIGA, Juliana Sortica. Assessoria executiva na gestão pública: estudo de caso nos conselhos de profissão da Região Sul do Brasil. **Revista Interdisciplinar da FARESE**, Santa Maria de Jetibá, v. 4, p. 1-18, 2022.

VILLANUEVA, Bernardo. **Governança e compliance na gestão pública**. Curitiba: Editora IESDE, 2025.

*Capítulo 9*

# SECRETARIADO EXECUTIVO E OUVIDORIA: POTENCIALIZANDO A PARTICIPAÇÃO CIDADÃ NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE PERNAMBUCO

DOI:10.29327/5931322.1-9

Geyza D'Ávila Arruda
Sulamita Oliveira de Souza

# SECRETARIADO EXECUTIVO E OUVIDORIA: POTENCIALIZANDO A PARTICIPAÇÃO CIDADÃ NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE PERNAMBUCO

Geyza D'Ávila Arruda
Sulamita Oliveira de Souza

**RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo analisar a atuação do profissional de secretariado executivo como potencializador da escuta cidadã na Ouvidoria do TRE-PE, visando compreender a sua contribuição para a organização, eficiência e qualidade das respostas às demandas dos cidadãos. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, com natureza exploratória e descritiva, utilizando-se do método de estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa bibliográfica e observação direta não participante, complementada por análise documental e respeitando os princípios éticos contidos na Resolução CNS n.º 510/2016, da Lei de Acesso à Informação (Lei n.º 12.527/2011) e da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei n.º 13.709/2018). Os dados foram sistematizados conforme a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), resultando em três categorias: Estrutura e funcionamento da Ouvidoria do TRE-PE; Atuação do Secretariado Executivo na Ouvidoria; e A Ouvidoria como instrumento de participação social. Os resultados evidenciam que o Secretariado Executivo contribui efetivamente para a promoção da participação cidadã e para o fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições democráticas. Conclui-se que a atuação integrada entre essas áreas fortalece ainda mais as práticas participativas e contribui para a consolidação da cidadania ativa no contexto da administração pública.

**Palavras-chave**: secretariado executivo; ouvidoria; participação cidadã; transparência; TRE-PE.

## 1 INTRODUÇÃO

A atuação do profissional de Secretariado Executivo tem ganhado destaque em diversos contextos organizacionais, especialmente no setor público, onde sua participação contribui para o aprimoramento da gestão institucional. A complexidade das estruturas administrativas contemporâneas exige cada vez mais profissionais

capacitados e que dominem tanto a gestão da informação quanto às relações interpessoais e organizacionais, sendo o Secretariado Executivo um elo essencial na mediação entre os gestores e os públicos internos e externos.

No âmbito das Ouvidorias, que são canais diretos de comunicação entre os cidadãos e a administração pública, observa-se um espaço propício para a atuação qualificada do secretariado, uma vez que a ouvidoria promove o exercício da cidadania através da participação social, da comunicação eficaz e a escuta ativa, sendo estas habilidades essenciais do secretariado executivo. Além disso, para garantir o bom funcionamento da gestão pública e a melhoria contínua dos serviços entregues pela Administração Pública, o incentivo à participação da sociedade civil nas decisões se torna extremamente necessário. É dever de um regime político pautado na democracia estabelecer canais de participação direta da população como uma forma de aproximar a administração pública da sociedade, e é nesse momento que a ouvidoria exerce um importante papel no tocante à participação da sociedade civil nas decisões e na prestação de serviços da Administração Pública.

Ressalta-se que a profissão de Secretariado Executivo deixou de ser vista apenas como um apoio administrativo e passou a ocupar um espaço mais estratégico nas instituições públicas e privadas. Essa transformação reflete uma nova concepção da profissão considerando o contexto das novas tecnologias, que valoriza o domínio da gestão da informação, da comunicação organizacional e da mediação dos processos administrativos complexos. No setor público, o secretariado executivo tem se mostrado como agente facilitador da transparência, da ética e do sigilo profissional, e na eficiência na prestação de serviços aos cidadãos. Ao atuar em espaços que exijam escuta ativa, comunicação eficaz e sigilo e transparência no tratamento das manifestações dos cidadãos, - como as ouvidorias –, o profissional de secretariado executivo contribui diretamente para o fortalecimento da cidadania participativa e a mediação entre instituição e sociedade revela a importância deste profissional nas ouvidorias enquanto canais legítimos de controle e participação social. Nesse cenário, compreender a relação entre Secretariado Executivo e Ouvidoria é fundamental para identificar como as competências deste profissional podem fortalecer as práticas de governança e promoção da cidadania ativa.

Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo investigar a atuação do profissional de secretariado executivo na Ouvidoria do TRE-PE, visando compreender a sua contribuição para a organização, eficiência e qualidade das respostas às demandas dos cidadãos.

A questão norteadora desta pesquisa é a seguinte: **Como o profissional de Secretariado percebe sua atuação como potencializador da escuta cidadã?**

O objetivo geral é compreender a atuação do profissional de Secretariado Executivo na Ouvidoria do TRE-PE. São os objetivos específicos:

a) Identificar as funções desempenhadas pelo profissional de secretariado no âmbito a Ouvidoria do TRE-PE; e
b) Compreender como as funções desempenhadas e as competências secretariais contribuem para a promoção da participação cidadã.

A relevância da pesquisa justifica-se pela necessidade de ampliar a compreensão sobre o papel do Secretariado Executivo no setor público, especialmente em espaços institucionais voltados à escuta e à participação social, levando em consideração o contexto do TRE-PE enquanto órgão público da Justiça Eleitoral e a ouvidoria enquanto canal de comunicação e instrumento de gestão. Apesar da crescente importância das ouvidorias como espaços de escuta ativa e participação cidadã, e de haver trabalhos acadêmicos que analisaram a atuação do secretariado executivo no setor público, não há trabalhos acadêmicos que estabeleçam diretamente uma conexão entre o secretariado executivo e a ouvidoria pública e a identificação das funções desempenhadas, das competências envolvidas e da contribuição efetiva desses profissionais para a gestão participativa em ouvidorias públicas. Acredita-se que a presença do profissional de secretariado na Ouvidoria pode representar um diferencial na organização interna, na qualificação do atendimento ao público e na promoção da escuta cidadã.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção tem como objetivo estabelecer uma conexão entre Secretariado Executivo e Ouvidoria, com ênfase em seu papel na promoção da participação cidadã a partir de cinco eixos temáticos: Secretariado Executivo, ouvidoria, participação cidadã, Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco e integração Secretariado Executivo e Ouvidoria.

## 2.1 SECRETARIADO EXECUTIVO

### 2.1.1 BREVE HISTÓRICO E ESCOPO DA PROFISSÃO

O escriba era o personagem da antiguidade que dominava amplos conteúdos intelectuais, principalmente, a escrita. Os escribas ocupavam funções de secretário, copista, contador, geógrafo, arquivista, historiador, linguista e escritor, além de guerreiro quando acompanhavam o seu líder nas batalhas. Portanto, seria o antepassado do secretário. Já os primeiros registros do profissional de Secretariado datam dos tempos dos faraós, período em que a atividade era exercida pelo sexo masculino. Em 300 A.C., nos tempos de Alexandre Magno, um secretário tinha como encargo entalhar uma tabuinha de cera com a espátula e combater nas batalhas contra os inimigos, utilizando-se de espadas. Os que exerciam tal função tinham uma posição de prestígio. Sabe-se, ainda, que na Segunda Guerra Mundial (1939-1945), os homens foram para os campos de batalha e a procura pela profissional do sexo feminino aumentou. A função antes exercida exclusivamente por homens passa a incluir a presença da mulher (ALMEIDA; ROGEL; SHIMOURA *apud* NEVES, 2008). Em resumo, ao longo da história, percebe-se que até o início do Século XX a profissão de Secretariado cera eminentemente masculina, mas a partir das duas guerras mundiais, tivemos à entrada da mulher no mercado de trabalho e, a partir desse período, a profissão torna-se eminentemente feminina (ALMEIDA; ROGEL; SHIMOURA *apud* NATALENSE, 1998).

No Brasil, na década de 50, acentua-se a entrada do profissional de Secretariado no mercado de trabalho, em função da chegada das multinacionais, do segmento automobilístico (Bruno, 2006). Já na área da educação, temos conhecimento de que o primeiro Curso de Secretariado Executivo foi criado em 1969, na Universidade Federal da Bahia, em Salvador, mas reconhecido somente em 1998. De acordo com informações da Fenassec - Federação Nacional das Secretárias e Secretários, o primeiro curso superior reconhecido no Brasil foi o da Universidade Federal de Pernambuco, criado em 1970, e reconhecido em 1978 (ALMEIDA; ROGEL; SHIMOURA, 2010).

Na década de 1980, ocorreram algumas conquistas para o profissional de secretariado. Uma delas foi a promulgação da Lei de regulamentação n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985. Em 2002, a profissão conquistou mais uma vitória

que foi a participação na atualização da CBO – Classificação Brasileira de Ocupações. Em março de 2004, foi aprovada as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), por meio do Parecer CNE/CES n.º 102/2004, para o Curso de Secretariado Executivo, que tem como objetivo principal a garantia do padrão de qualidade para os Cursos de Secretariado.

### 2.1.1 COMPETÊNCIA

O conceito de competência pode ser entendido como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários ao desempenho das funções que as pessoas exercem, visando o alcance dos objetivos da instituição. Ou seja, a técnica CHA (Conhecimento, Habilidades e Competências) se refere ao tripé das competências. Essa definição foi proposta primeiramente por McClelland, em 1973, posteriormente por Fleury e Fleury, em 2001, e procura incorporar aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 1998 *apud* BRASIL, 2019).

### 2.1.1.2 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES PARA A ATUAÇÃO SECRETARIAL

Angeluce et al (2022) afirmam que a base das competências necessárias ao exercício da profissão de Secretariado Executivo, está na Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005 que define as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para o curso de graduação em Secretariado Executivo e determina em seu artigo 4º:

> Art. 4º O curso de graduação em Secretariado Executivo deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades: 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 inter-grupais; 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, cap. I, art. 4)

Essas competências, mencionadas na resolução oficial, são fundamentais não apenas para a construção do conhecimento e o desenvolvimento de competências técnicas, mas também para o comportamento esperado no ambiente de trabalho. Além disso, é importante considerar que o mercado de trabalho exige competências diversificadas, tanto técnicas quanto comportamentais. Ambas podem ser aprendidas durante a graduação, mas algumas características comportamentais são especialmente valorizadas em determinadas profissões. Por exemplo, profissionais de enfermagem precisam ter e/ou desenvolver forte equilíbrio emocional para lidar com situações de estresse, como o contato com sangue e cadáveres. No caso dos secretários executivos, também se observa a importância de lidar com problemas emocionais, tanto pessoais quanto das pessoas ao redor (TEIXEIRA, 2025). Barros e Prado (2010, p. 63 *apud* Teixeira, 2025) apontam que, ao saber diferenciar o lado pessoal do profissional, esses profissionais tendem a alcançar maior produtividade em suas atividades. As mesmas autoras citadas por Teixeira (2025) destacam que:

> A inteligência emocional está relacionada a habilidades, tais como: automotivar e persistir mediante as frustrações; controlar impulsos; motivar pessoas, fazendo com que elas possam dar o melhor de si; conseguir a união da equipe, fazendo com que se atenuem as diferenças em prol de um objetivo comum. (Barros; Prado, 2010, p. 65)

Essas habilidades comportamentais de gerenciar emoções e motivações são fundamentais tanto para o autodesenvolvimento quanto para a própria escolha profissional. O autoconhecimento, nesse contexto, permite ao indivíduo tomar decisões mais alinhadas com sua personalidade e aspirações, favorecendo uma carreira mais satisfatória e bem-sucedida.

### 2.1.2 ATUAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

O Secretário Executivo ao desempenhar papéis como os de gestor, assessor, articulador, facilitador e coordenador de informações, além de cumprir suas responsabilidades secretariais, tais como coordenar a agenda dos gestores,

organizar eventos, lidar com etiqueta profissional, entre outros, acaba sendo identificado entre os atores envolvidos nesse sistema. Quando se fala em governança, pressupõe-se a existência de dois tipos básicos de atores: principal e o agente, sendo o primeiro representado pelos cidadãos e o segundo simbolizado pelos representantes eleitos, conselheiros, autoridade máxima, dirigentes e gerente. No que concerne à consolidação e relevância do profissional de Secretariado Executivo no cenário organizacional, ressalta-se que o trabalho nas instituições está em constante evolução e atualmente requer desses profissionais capacidade de antecipação, domínio de novas demandas e habilidades que facilitem a adaptação e superação diante das mudanças. Ademais, a postura proativa e adaptativa, características desses profissionais, torna-se fundamental para garantir o sucesso estratégicos das organizações, especialmente no ambiente universitário, caracterizado intrinsecamente pela demanda por inovação (GOMES et al., 2024).

Assim, com a capacidade de pensamento estratégico, o profissional Secretário Executivo pode alcançar um novo estágio, compreendendo as necessidades dos gestores e assumindo responsabilidades de gestão cada vez mais especializadas nas instituições, em particular na gestão de projetos. Sua atuação pode ir além do suporte administrativo, desempenhando um papel crucial no processo de tomada de decisões, na verificação do atendimento às normas e processos e na articulação com os coordenadores de equipes. A globalização, a digitalização e a crescente demanda por eficiência têm impulsionado essa redefinição das responsabilidades e habilidades esperadas dos secretários executivos (GOMES et al., 2024).

### 2.1.3 ÉTICA E RESPONSABILIDADE: CÓDIGO DE ÉTICA E CONFIDENCIALIDADE DO PROFISSIONAL SECRETARIAL

Para orientar a conduta ética no exercício de um ofício, algumas profissões possuem um Código de Ética para melhor orientar sua categoria. Segundo Medeiros e Hernandes (2006, p. 349 *apud* MEDEIROS; VALERIANO, 2025) “eles oferecem orientações, estabelecem diretrizes para um nível digno de conduta profissional’’, além de servir para organizar melhor uma categoria de profissionais”. Bortolotto e Willers (2001, *apud* MEDEIROS; VALERIANO, 2025)

reforçam sobre como seguir o código de ética é fundamental para o exercício de uma profissão ao afirmarem que “o que orienta a ação dos profissionais é o código de ética da profissão, o qual existe para regular os deveres e regras profissionais, fazendo valer aquilo que também é conhecido como ética profissional”. Ainda segundo os autores, o Secretário não atua diferente disso, pois, por estar frequentemente exposto a situações que podem o levar a cometer erros, faz-se necessário que o profissional de Secretariado tenha sólidos princípios éticos.

O Código de Ética do Secretariado foi elaborado pela Associação Brasileira de Entidades Sindicais – Abes, antiga entidade representativa da profissão, no ano de 1983 e publicado no Diário Oficial da União em 1989 pela Federação Nacional das Secretárias e Secretários (FENASSEC), atual representante nacional da categoria. Segundo esse Código, é dever do profissional zelar pela continuidade de sua profissão, ajudando instituições de ensino, oferecendo subsídios e orientações e ajudando sempre no avanço da categoria seja em pesquisa ou inovações. Assim sendo, em grande parte ele assegura a continuidade da profissão, já que resguarda os direitos e deveres do profissional de Secretariado Executivo. Seguindo essa linha de raciocínio, o Código de Ética também procura fazer com que o profissional esteja de acordo com a moral e com a ética, que procure sempre estar conectado com avanços tecnológicos para facilitar o desempenho de sua profissão e esteja pautado em seus deveres fundamentais, orientando estes indivíduos a lutarem pelo progresso de suas profissões (VALERIANO; MEDEIROS, 2025).

Percebe-se, assim, que o profissional de secretariado, necessariamente, precisa atuar honestamente, com clareza em suas ações e falas, para dessa forma evitar deslizes antiéticos que podem baixar seu status de confiabilidade na organização.

## 2.2 OUVIDORIA

### 2.2.1 CONCEITO E FUNÇÕES DA OUVIDORIA: HISTÓRICO, PAPEL E OBJETIVOS DA OUVIDORIA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Callegari (2014, p. 40) traz o conceito de Ouvidoria da seguinte forma: “Apresenta-se a Ouvidoria como canal de comunicação que facilita o diálogo

social. Atua dentro de organizações que se diferenciam por suas atividades, estrutura e código linguístico próprio. No setor público, encontrámo-las em todas as esferas de Poder. No Executivo, a Ouvidoria-geral da União organiza-se como um sistema de Ouvidorias. No Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça estrutura-se como órgão central do sistema, editando a Resolução 103/10 na qual prescreve criação de um sistema nacional de Ouvidoria".

Sena (2022) afirma que a Ouvidoria "é um espaço de acolhimento para receber, examinar e encaminhar, sugestões, reclamações, críticas, elogios e denúncias aos setores competentes, podendo gerar informações e feedbacks com o objetivo de aperfeiçoar o processo de trabalho dentro de uma organização." É um canal de comunicação direto entre cidadão e a instituição/órgão, permitindo que este colabore para a melhoria do serviço. O Órgão funciona como uma ponte entre o cidadão/consumidor. É um serviço aberto para escutar reivindicações, denúncias, sugestões e elogios, embora sejam mais comumente utilizados para reclamações e reivindicações. A implantação de uma ouvidoria vem preencher um espaço cada vez mais ampliado com relação à satisfação do consumidor/usuário (SENA, 2022).

Podemos dizer, portanto, que as ouvidorias são instâncias de controle e participação social responsáveis por interagir com os usuários, com o objetivo de aprimorar a gestão pública e melhorar os serviços oferecidos, garantindo os procedimentos de simplificação dos processos necessários a esses serviços (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2019).

#### 2.2.1.1 BREVE HISTÓRICO DAS OUVIDORIAS PÚBLICAS NO BRASIL

A origem do que hoje chamamos de Ouvidoria Pública remete à Suécia, onde, em 1809, foi criada a figura do *Ombudsman*, com o objetivo de receber e encaminhar as queixas dos cidadãos relacionadas a serviços públicos. Nessa época, criou-se a palavra ombudsman que, em sueco, significa "representante do povo". O Ombudsman era o funcionário responsável por receber críticas e sugestões da população, com a missão de agir no interesse da população junto ao Parlamento. Posteriormente, vários países passaram a criar o cargo, com nomes e configurações um pouco diferentes. Em Portugal, por exemplo, esse profissional é chamado de Provedor de Justiça; na França o termo é traduzido como *Médiateur de la Republique*; já nos países latinos costuma-se denominar o

cargo como *Defensor del Pueblo.* Nos Estados Unidos foram criadas, a partir da década de 1960, ombudsmen espalhados pela Administração Pública, obedecendo a regulamentos próprios, diferentemente do modelo europeu, em que há apenas um ombudsman, ligado ao Poder Legislativo.

No Brasil, o surgimento da ouvidoria remete à implantação da administração colonial. Em meados do século XVI foi nomeado o primeiro Ouvidor-Geral, para figurar como os "ouvidos do rei" e para garantir, como órgão do sistema de justiça, a rigorosa aplicação das "leis da metrópole". Com o processo de emancipação do país, esse instituto português acabou por ser extinto após a declaração de independência do Brasil, em 1822. Todavia, a velha palavra "Ouvidoria" viria a ressurgir no curso do movimento pela redemocratização do Brasil na década de 1980, carregando em si um novo significado, inspirado na instituição sueca do ombudsman: dessa vez o nome foi utilizado para caracterizar um órgão público responsável por acolher as expectativas sociais e tentar introduzi-las junto ao Estado. A primeira ouvidoria pública brasileira foi criada em 1986, no município de Curitiba. Desde então, e em especial desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, as ouvidorias públicas evoluíram rapidamente, sob o impulso das reivindicações populares por participação nas deliberações do Estado. Em 1995 foi criada a Ouvidoria-geral da República, como parte da estrutura do Ministério da Justiça. Em 1999, o Estado de São Paulo promulgou a lei de proteção ao usuário do serviço público, determinando a criação de Ouvidorias em todos os órgãos públicos estaduais. Em 2003, a Ouvidoria-geral da República foi transferida para a estrutura da Controladoria-Geral da União (CGU), e posteriormente teve seu nome alterado para Ouvidoria-Geral da União (OGU), com competência para exercer a coordenação técnica do segmento de ouvidorias do Poder Executivo federal. Em 2004 foi promulgada a Emenda Constitucional n.º 45, que determina a criação de Ouvidorias no Poder Judiciário e no Ministério Público no âmbito da União, dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

Outro importante marco é a promulgação da Lei n.º 13.460/2017, conhecida como Código de Defesa dos Usuários do Serviço Público. Essa lei reconhece a ouvidoria pública como instituição essencial à boa prestação dos serviços públicos, e prevê a existência das ouvidorias em todos os Poderes e todas as esferas federativas.

### 2.2.1.2 A MISSÃO DA OUVIDORIA PÚBLICA E SUAS FUNÇÕES

Mendes et al. (2018) afirmam que a possibilidade de interlocução das pessoas com o Estado se tornou possível porque a Constituição compatibilizou princípios da democracia representativa e participativa. Estabeleceu, ainda, os princípios da impessoalidade e da publicidade dos atos da administração pública, lançando os fundamentos para uma nova forma de expressão de interesses e representação de demandas de atores e grupos junto ao Estado.

Ainda de acordo com os autores, a institucionalização das Ouvidorias Públicas nas últimas três décadas e a aprovação da Lei de Acesso a Informações públicas (LAI), em 2011, são frutos desse processo de democratização do Estado brasileiro, que materializou no texto constitucional a participação social como um dos elementos-chave para a garantia de direitos humanos e para a organização das políticas públicas. Isso posto, vejamos agora qual é a missão da Ouvidoria Pública e como ela realiza esse papel na prática. Primeiramente, é preciso conhecer a diferença entre missão e função, para depois compreender de que forma isso se aplica às Ouvidorias Públicas.

A MISSÃO se relaciona com a busca de uma determinada finalidade, orientada por princípios e fundamentos que irão nortear as ações e a prestação dos serviços públicos. Em outras palavras, as Ouvidorias Públicas têm como missão promover a realização da democracia e a efetividade dos direitos humanos, por meio da mediação de conflitos e do reconhecimento do outro como sujeito de direitos.

A FUNÇÃO, por sua vez, diz respeito às atividades, às atribuições ou aos instrumentos necessários para se cumprir uma finalidade. A função tem uma qualidade prática, uma vez que concretiza uma determinada missão na realidade cotidiana. Na prática, para realizar sua missão, as Ouvidorias Públicas devem desempenhar as seguintes funções:

- Ouvir e compreender as diferentes formas de manifestação dos cidadãos;
- Reconhecer os cidadãos, sem qualquer distinção, como sujeitos de direitos;
- Qualificar as expectativas de forma adequada, caracterizando situações e identificando os seus contextos, para que o Estado possa decodificá-las como oportunidades de melhoria;
- Responder aos cidadãos; e
- Demonstrar os resultados produzidos, avaliando a efetividade das

respostas oferecidas e elaborando relatórios gerenciais capazes de subsidiar a gestão pública.

### 2.2.2 NORMATIVAS SOBRE OUVIDORIAS PÚBLICAS NO BRASIL

As normativas para ouvidorias públicas no Brasil são regidas principalmente pela Lei n.º 13.460/2017 (Lei de Defesa do Usuário de Serviços Públicos) e o Decreto n.º 9.492/2018, que regulamenta essa lei, estabelecendo os requisitos para a instituição e funcionamento das ouvidorias em todos os entes da Federação. No âmbito da Justiça Eleitoral, temos a Resolução TSE n.º 23.705/2022, que dispõe sobre as atribuições, o funcionamento e a estrutura das Ouvidorias Eleitorais dos Tribunais Regionais Eleitorais e do Tribunal Superior Eleitoral. A referida resolução foi aprovada em sessão no Plenário do TSE em agosto de 2022 para adequar a organização das unidades aos parâmetros fixados pela Resolução n.º 432/2021 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Por sua vez, a Resolução CNJ n.º 432, de 27 de outubro de 2021 regulamenta as atribuições, a organização, o funcionamento das Ouvidorias do Poder Judiciário e da Ouvidoria Nacional de Justiça. Seu objetivo é aprimorar a comunicação entre o cidadão e o Poder Judiciário, garantindo um atendimento mais padronizado e eficaz. A Resolução n.º 432/2021 também reforça a integração das ouvidorias para troca de informações e alinha os serviços de ouvidoria para que estejam em conformidade com as leis de proteção de dados e acesso à informação – LGPD (Lei n.º 13.709/2018) e LAI (Lei n.º 12.527/2011), respectivamente.

Os tribunais regionais também dispõem de legislação própria que regulamenta o funcionamento das ouvidorias em suas organizações internas, levando em consideração as normativas do TSE e do CNJ. No caso do TRE-PE, a Resolução nº 401/2022 é a normativa que regulamenta a organização e o funcionamento da Ouvidoria.

### 2.2.3 AS OUVIDORIAS E A LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO (LEI N.º 12.527/2011)

Segundo a Constituição Federal, o acesso à informação é um direito fundamental. Veja o que diz o inciso XXXIII do art. 5º da Constituição:

> Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

A Lei de Acesso à Informação (LAI) estabelece conceitos, procedimentos e prazos aplicáveis à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, viabilizando assim o exercício desse direito de forma rápida e descomplicada. No Poder Executivo federal, a LAI foi regulamentada por meio do Decreto n.º 7.724/2012. Logo no seu início, a LAI determina que os procedimentos dos quais ela trata devem ser executados de acordo com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:

> Art. 3º (….)
>
> I – observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;
> II – divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;
> III – utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;
> IV – fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;
> V – desenvolvimento do controle social da administração pública.

Além de estabelecer prazos e procedimentos para o pedido de acesso à informação, o que chamamos de transparência passiva, a lei e seu regulamento indicam as informações mínimas que órgãos e entidades devem divulgar, em seus sítios na internet, independentemente de requerimento. Isso é o que chamamos de transparência ativa A LAI determinou que todos os órgãos e entidades públicas devem oferecer o serviço de acesso à informação. Para cumprir essa responsabilidade, cada órgão e cada entidade criou o seu Serviço de Informações ao Cidadão (SIC). Um número grande desses serviços está ligado às ouvidorias e frequentemente os ouvidores desempenham papéis importantes na promoção do acesso à informação.

### 2.2.4 DESAFIOS ATUAIS ENFRENTADOS PELAS OUVIDORIAS

Para Rodrigues (2019), o cidadão moderno é aquele cidadão mais exigente, participativo e não aceita ser marginalizado das decisões políticas. Ele quer ser ouvido nas instituições públicas e ter o direito de influenciar os rumos das políticas públicas e a qualidade dos serviços recebidos. Pode-se dizer que o

cidadão está mais consciente da sua posição diante da coisa pública em dois eixos principais: como financiador, pois ele contribui financeiramente para o custeio das atividades estatais, e como usuário ou beneficiário dos serviços públicos (SANTOS, 2017). A sociedade dispõe atualmente de inúmeras formas de entrar em contato com a Administração Pública. Dentre esses canais podemos citar: agências de atendimento presencial, telefonia gratuita, sites institucionais, correios eletrônicos, cartas, entre outros. O Estado se mostra aberto a receber as demandas da sociedade e busca disponibilizar uma gama variada de meios, de forma a atingir os diversos perfis presentes na sociedade. Com o amadurecimento da consciência cidadã, a democracia participativa é consolidada quando o cidadão utiliza todas as possibilidades participativas expressas na legislação e por meio delas amplia o dever de os governantes escutarem a sociedade e prestarem contas de suas gestões.

Na era de um cidadão mais participativo e ciente dos seus direitos, as Ouvidorias enfrentam desafios que carecem ser debatidos e confrontados de forma a tornar o atendimento cada vez mais satisfatório. Um dos desafios que a Ouvidoria Pública vem encarando é a relação do cidadão com as mídias sociais e os meios de comunicação. Nos tempos da web 3.0 a Ouvidoria necessita preparar-se para lidar com um cidadão que busca respostas de forma tempestiva e não se contenta com respostas que, apesar de estarem no prazo legal, demoram dias para serem disponibilizadas. A qualificação do atendimento é outro ponto a ser focalizado. O atendente de Ouvidoria precisa ser um profissional treinado e qualificado para estar ali (RODRIGUES, 2019). Segundo BRASIL (2015) citado por Rodrigues (2019), o atendente deve identificar a necessidade do cidadão, atenuar a burocracia, ter empatia, cortesia e presteza. Esse é um grande desafio, visto que, em alguns órgãos, o desenho estrutural da Ouvidoria não leva isso em conta, sendo o atendimento delegado a profissionais não capacitados para tal. Diversas instituições, entre elas a ABO Nacional (Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman), oferecem cursos de capacitação para os profissionais de Ouvidoria, contudo cabe aos órgãos propiciarem que seus funcionários sejam capacitados. Diante do cidadão moderno, que coloca uma carga emocional na sua manifestação, a Ouvidoria necessita também humanizar o atendimento e toda vez que a manifestação é acolhida levando em consideração apenas o ponto de vista técnico, sem observar as angústias,

temores e expectativas do cidadão, o atendimento está sendo “desumano”.

A Ouvidoria precisa aprender a lidar com a manifestação do cidadão e transformar a cultura de reclamação em cultura de cooperação e participação (Rodrigues *apud* RICHE, 2010). Para a autora, a Ouvidoria “deve ser um espaço acolhedor, de compreensão, de valorização do ser humano, buscando construir pontes e abrindo novos horizontes, para a reflexão e para o diálogo”. Os canais de atendimento disponibilizados devem ser variados e de fácil acesso, sem exigências desnecessárias ao cidadão. Nesse sentido, a Lei 13.460 de 2017 facilita a apresentação das manifestações e sinaliza que mesmo a falta formal de uma Ouvidoria não é impedimento para o registro da manifestação.

## 2.3. PARTICIPAÇÃO CIDADÃ

A participação cidadã é pilar fundamental da democracia, pois seu objetivo é que os cidadãos participem ativamente do processo de tomada de decisões públicas. Na democracia que se vislumbra no século XXI, a participação democrática da população não pode mais se restringir somente à eleição de seus representantes. A palavra *participação* origina-se do latim *participatio* (pars-in-actio), que significa fazer parte, tomar parte ou ser parte de um ato ou processo, de ações coletivas ou de uma atividade pública (Teixeira, 1997; Kurnia, Susmiyati, & Hamzah, 2016; Abreu, Silva e Oliveira, & Kraemer, 2019 *apud* OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF, 2022). No campo das relações entre Estado e sociedade, a participação é o processo pelo qual os cidadãos podem interagir diretamente com os agentes públicos, interferir no ciclo político-administrativo e influenciar o processo decisório conforme seus interesses e anseios (Telles, 1994; Dagnino, 2003 *apud* OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF, 2022).

Nas últimas décadas, governos nacionais e subnacionais de diversos países passaram a enfrentar pressões cada vez maiores para envolver o público na gestão pública, seja por meio de novas exigências legislativas, seja pelo crescimento do ativismo e do engajamento dos cidadãos ou pela mudança de valores relacionados à cidadania e democracia (Dagnino & Teixeira, 2014 *apud* OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF, 2022). Desde então, o tema participação vem sendo discutido mais intensamente entre governos, organizações da sociedade civil e academia, dando origem, muitas vezes, a propostas e iniciativas de institucionalização da participação em diferentes contextos.

### 2.3.1 BASES CONSTITUCIONAIS QUE GARANTEM A PARTICIPAÇÃO DOS CIDADÃOS NA GESTÃO PÚBLICA

A Constituição de 1988 instituiu a base jurídica que possibilitou a consolidação do regime democrático no Brasil. Um conjunto de direitos foi ali estabelecido como resultado de um longo e complexo processo de mobilizações sociais e políticas que marcaram as décadas de 1970 e 1980. Um dos resultados desse percurso foi a ampliação da participação social na Administração Pública em resposta a demandas em torno da descentralização e da democratização do Estado brasileiro. Diz o § 3º do artigo 37 da Constituição Federal de 1988:

> Art. 37 (….)
> § 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:
> I – as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;
> II – o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;
> III – a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.

Estabelecem, ainda, o inciso XXXIII do artigo 5º e o § 2º do artigo 216 da Carta Magna:

> Art. 5º (….)
> XXXIII – todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado;
>
> Art. 216 (….)
> § 2º – Cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem.

O que esses textos têm em comum? De forma resumida, podemos dizer que os artigos 5º, 37 e 216 da Constituição federal garantiram, ao lado de outros instrumentos normativos, a participação dos cidadãos na gestão pública, seja por meio do acesso destes à informação pública (com exceção dos casos previstos em lei), ou pela avaliação da qualidade dos serviços públicos prestados.

### 2.3.2 AS MÚLTIPLAS FACES DA PARTICIPAÇÃO

O debate acadêmico sobre participação tem ocorrido mais frequentemente

por dois eixos distintos: a participação política e a participação cidadã, ou social.

A participação política está associada à democracia representativa, ou seja, à participação indireta por meio de representantes eleitos (Cornwall & Gaventa, 2017 *apud* OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF, 2023). Trata-se da ação de indivíduos ou grupos na competição pela conquista do poder político, na barganha relacionada com a escolha de objetivos políticos e os meios para atingir esses objetivos (Avelar, 2007; van Deth, 2016 *apud* OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF, 2023). Esse exemplo de participação compreende um conjunto de atividades que circundam o universo da vida política, tais como: mobilizações contra e a favor de autoridades políticas, movimentos para reivindicar direitos, lobby, atuação política de variados atores (elites, igrejas, militares etc.) e atividades eleitorais (votar, candidatar-se, atuar em partidos políticos, trabalhar em campanhas eleitorais, ocupar cargos políticos, entre outros).

A participação cidadã ou social, por sua vez, é aquela que se realiza pela redistribuição de poder. Diferentemente da participação política, a participação cidadã é algo que desafia a concepção de uma democracia estritamente representativa que restringe a participação às atividades eleitorais (Carneiro & Brasil, 2016 *apud* OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF, 2023). Trata-se de um conceito relacionado à prática da cidadania e à governança democrática. De forma sucinta, a participação cidadã consiste na inclusão dos cidadãos nas decisões políticas e no processo de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. Segundo Santos e Gugliano (2015 *apud* OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF, 2023), essa inclusão dos cidadãos nos processos de deliberação sobre as políticas públicas visa preencher a lacuna existente entre as demandas da sociedade civil e as decisões estatais, que se baseavam na aferição de interesses via formação de maiorias eleitorais. A ideia não é substituir o Estado, mas envolver os cidadãos diretamente nos processos de governança, instando os políticos a ouvir mais aqueles que os elegeram e os burocratas a se tornarem mais receptivos àqueles que devem servir (Cornwall, 2008 *apud* OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF, 2023).

#### 2.3.2.1 FORMAS DE PARTICIPAÇÃO

Quanto à forma, a participação pode ser classificada como espontânea, voluntária, induzida, provocada, imposta e concedida. A participação espontânea é aquela que leva os participantes a formarem grupos fluidos sem organização

estável. Ela ocorre quando um indivíduo começa a participar por sua própria convicção, sem ser influenciado ou persuadido por outras instituições ou indivíduos. Na participação voluntária, o grupo é criado pelos próprios participantes, que definem sua própria organização, os objetivos e métodos de trabalho, como nos sindicatos, associações profissionais, cooperativas, movimentos sociais e partidos políticos. A participação induzida ocorre quando cidadãos ou organizações da sociedade civil são persuadidos, por outros cidadãos ou instituições, a participarem de determinadas atividades. A participação provocada é a situação em que a formação do grupo é instigada por agentes externos com a finalidade de realizarem objetivos alheios ao próprio grupo. Na participação imposta, o indivíduo é obrigado a fazer parte de grupos e a realizar certas atividades consideradas indispensáveis, como ocorre, por exemplo, com os rituais religiosos ou tribais, o alistamento militar, entre outros. Por último, a participação concedida dá-se quando as organizações e/ou os agentes públicos conferem poder de decisão ou de influência aos subordinados e/ou aos cidadãos, como é o caso do orçamento participativo, por exemplo (OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF, 2023).

#### 2.3.2.2 MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO

A participação cidadã pode ocorrer por meio de diferentes mecanismos que podem ser mais ou menos formalizados e ter funções deliberativas ou apenas consultivas e informativas.

A audiência pública é um dos mecanismos mais comuns de participação cidadã, adotada por vários governos em todo o mundo. Trata-se de uma reunião oficial em que o público tem a oportunidade de se informar e manifestar sua opinião sobre o tema para o qual a audiência foi convocada (Webler & Renn, 1995 *apud* OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF, 2023).

O comitê consultivo é um grupo com objetivo definido de partes interessadas que se reúnem regularmente para compartilhar ideias sobre questões específicas. Segundo Orr (2013 *apud* OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF, 2023), ele pode fornecer conhecimento externo e ajudar os governos a pensar construtivamente sobre os impactos das políticas públicas.

Os conselhos gestores são órgãos colegiados de articulação entre o Estado e a sociedade civil para atuação na formulação, implementação e

avaliação de políticas públicas. De acordo com Martins, Ckagnazaroff, e Lage (2012 *apud* OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF, 2023), trata-se de espaços não só de opinião, mas também de ação em que há um esforço para se identificar demandas e interesses públicos para que sejam implementados na forma de política pública.

A consulta deliberativa é um mecanismo de participação que objetiva identificar o comportamento da opinião pública quando os cidadãos têm a oportunidade de se informar sobre determinadas questões. Nas consultas deliberativas, uma amostra aleatória de cidadãos de uma área geográfica definida é convidada a participar de uma triagem baseada em um conjunto de perguntas. Uma amostra representativa desses entrevistados é convidada para um evento de deliberação do cidadão. Aqueles que concordam em participar recebem um conjunto de informações sobre os assuntos a serem discutidos. No evento, os participantes são divididos em pequenos grupos para discutir as questões e, no fim, devem responder a outro conjunto de perguntas cujas respostas são comparadas às perguntas iniciais da triagem para determinar se as opiniões foram alteradas em razão das discussões realizadas no evento. Os resultados são indicativos do que o público pensaria se estivesse mais informado e envolvido com determinado problema. No entanto, a efetividade deste mecanismo depende do que será feito com os resultados da consulta e até que ponto as opiniões dos participantes serão consideradas nas decisões.

O orçamento participativo é um mecanismo de participação iniciado no Brasil em 1989, na cidade de Porto Alegre (RS), que depois se espalhou para centenas de municípios do país e de diferentes partes do mundo, como Argentina, Uruguai, França e Espanha. Apesar de ser praticado de diferentes formas, o orçamento participativo é basicamente um processo de deliberações democráticas e de tomada de decisões em que os cidadãos podem influenciar ou decidir sobre a alocação de parte do orçamento de um município ou região por meio de assembleias periódicas e etapas de negociação direta com o governo.

Os fóruns públicos são reuniões abertas ao público realizadas em local que acomode os interessados ou em plataformas on-line, em que membros do governo fazem uma apresentação formal aos participantes sobre os temas de interesse, e posteriormente é realizado um debate por meio de perguntas e comentários. Esse é um mecanismo de participação que permite disseminar

informações e resolver questões controversas por meio do debate público (Orr, 2013 *apud* OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF, 2023).

#### 2.3.2.3 DETERMINANTES DA PARTICIPAÇÃO

Segundo Oliveira e Ckagnazaroff (2023), alguns critérios são determinantes para a participação, tais como: informação, representatividade, capacidade, independência, frequência, envolvimento, permanência, influência e contexto.

O critério de informação estabelece que os participantes devem ter acesso a informações apropriadas e relevantes sobre os processos e procedimentos, o que inclui desde como os participantes são selecionados até a maneira como as decisões são tomadas. O critério de representatividade significa que os participantes devem corresponder a uma amostra amplamente representativa da população interessada ou afetada por determinada política de forma que não haja privação de direitos de qualquer grupo ou segmento da sociedade. O critério de capacidade corresponde ao nível de conhecimento dos participantes que é necessário para que possam avaliar criticamente as informações apresentadas e compreenderem os elementos importantes para o processo decisório. O critério de independência determina que o processo de participação deve ser conduzido de maneira independente e gerenciado de forma imparcial. O critério da frequência é definido pelo número de vezes que os participantes são convidados a dar sua opinião nos processos decisórios (Hassenforder et al., 2015 *apud* OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF, 2023). A participação é considerada intensa quando há alta frequência de atividades participativas (*e.g.*, semanal, mensal), tais como reuniões regulares do grupo; ou casual, quando há reuniões irregulares ou eventos participativos com longos intervalos de tempo entre eles. O critério de envolvimento indica que os participantes devem ser envolvidos o mais cedo possível no processo político, assim que os julgamentos de valor sobre determinada política se tornarem proeminentes. O critério da permanência refere-se à medida que o grupo de participantes permanece constante ou muda ao longo dos diferentes eventos participativos. O critério de influência significa que a participação deve ter impacto genuíno no direcionamento das políticas, e não apenas dar aparente legitimidade sem que haja a intenção real de se considerar a opinião dos participantes.

Por fim, o critério do contexto diz respeito aos ambientes social, político, cultural, econômico, legal e institucional, entre outros, que afetam a dinâmica dos processos participativos, como as decisões são tomadas e seus resultados.

### 2.3.3 OUVIDORIA E DEMOCRACIA PARTICIPATIVA

A democracia é o regime político que privilegia a autorrealização e a autonomia das pessoas. Para isso é preciso tratar o cidadão, usuário de serviços públicos, como sujeito de direito, capaz de influenciar as decisões do Estado.

Em geral, as pessoas reconhecem com facilidade a democracia representativa, em razão da qual são eleitos representantes para atuar em nome e no interesse do povo. A representação é o exercício do poder político por meio do trabalho dos Deputados, Senadores, Governadores, Prefeitos, Vereadores, entre outros agentes políticos que são eleitos periodicamente. Não há dúvidas acerca da importância da representação política, mas nem sempre esses representantes conseguem canalizar adequadamente todos os interesses que existem na sociedade. Por isso podemos dizer que um regime político verdadeiramente democrático deve criar outros instrumentos para aproximar as políticas públicas da vontade do povo, bem como garantir a qualidade dos serviços públicos. É nesse contexto que surgem os instrumentos de participação direta. Dentro de uma democracia representativa e participativa, a ouvidoria pública pode e deve ser um dos principais meios de comunicação entre a população e a Administração pública (SILVA, 2022). Quando a Administração Pública enxerga as pessoas apenas como destinatárias das políticas e serviços públicos, há grande risco de que decisões sejam tomadas sem levar em consideração a opinião dos seus usuários e sem se submeter ao controle social. Para a melhoria contínua dos produtos entregues pela Administração Pública, portanto, é imprescindível incentivar a participação dos usuários na gestão dos serviços públicos e na formulação de decisões que afetem as políticas públicas.

A democracia participativa, que pode se dar de diferentes formas – institucionalizadas ou não, se legitima na ideia de que todo poder político vem do povo, como diz nossa Constituição (art. 1º, parágrafo único) e na participação e controle social dos usuários de serviços públicos na Administração Pública direta e indireta (Art. 37, § 3º , I, II, e art. 5º, X e XXXIII, CF). A democracia participativa e a democracia representativa são, portanto, formas complementares do exercício

democrático.

## 2.4. TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE PERNAMBUCO (TRE-PE)

O Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco (TRE-PE) é um dos órgãos da Justiça eleitoral brasileira, responsável pela organização, fiscalização e garantia da lisura dos processos eleitorais, constituindo-se como a autoridade máxima da Justiça Eleitoral no estado de Pernambuco tendo como instância superior o Tribunal Superior Eleitoral (TSE). Localizada na cidade do Recife, o TRE-PE desempenha papel essencial na consolidação da democracia, assegurando o exercício do voto, a transparência das Eleições e a promoção da cidadania por meio de ações educacionais e socioambientais. A estrutura do TRE-PE está regulamentada pela **Resolução n.º 484/2025**, que define as unidades administrativas e jurisdicionais que compõem o órgão – incluindo a Ouvidoria –, assegurando uma gestão eficiente e descentralizada. Abaixo estão descritos os direcionadores institucionais do Tribunal:

**Missão:** Realizar eleições seguras e transparentes.

**Visão:** Ser um Tribunal de Excelência, considerando a opinião de usuários e servidores, bem como indicadores objetivos de produtividade e qualidade.

**Valores:**

1. Transparência
2. Ética
3. Eficiência
4. Imparcialidade
5. Acessibilidade
6. Valorização das pessoas
7. Comprometimento

Além das atividades estritamente eleitorais, o TRE-PE também atua promovendo ações educacionais e de cidadania, como o Programa **Eleitor do Futuro,** destinado à formação política de jovens e incentivá-los a exercer sua cidadania de forma ativa e consciente, e o **Trilhas da Democracia**, que consiste em levar à população de diversos pontos do Estado ações de conscientização visando o fortalecimento do processo eleitoral e da democracia junto com serviços da Justiça Eleitoral. A ação é itinerante e reúne iniciativas de diversos setores do

Tribunal, casos da Corregedoria, Ouvidoria, Escola Judiciária Eleitoral (EJE), Assessoria de Comunicação Social (ASCOM) e as comissões temáticas.

A corte do TRE-PE é composta pelo Desembargador Fernando Cerqueira Norberto dos Santos, como Presidente; pelo Desembargador Erik de Sousa Dantas Simões como Vice-Presidente e Corregedor geral do tribunal; pelo desembargador eleitoral Paulo Machado Cordeiro, na classe de juiz federal; e pelo desembargador eleitoral Washington Luís Macêdo de Amorim, na classe de advogado. Além desses, o TRE-PE conta com desembargadores e juízes substitutos. São eles: Paulo Augusto de Freitas Oliveira e Humberto Costa Vasconcelos Júnior, na classe de desembargador; José Ronemberg Travassos da Silva e Valéria Rúbia Silva Duarte, na classe de juízes de direito; e Fernando Braga Damasceno, na classe de juiz federal. Por fim, conta com Roberto Moreira de Almeida como Procurador Regional Eleitoral substituto.

### 2.4.1 SOBRE A OUVIDORIA NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE PERNAMBUCO

Instalada em 16 de março de 2011, a Ouvidoria Eleitoral (OUVE) é a unidade do Tribunal Regional Eleitoral que tem por finalidade contribuir para o aperfeiçoamento e a melhoria dos padrões e mecanismos de transparência, presteza, eficiência e segurança dos serviços e das atividades desenvolvidas pela Justiça Eleitoral de Pernambuco, bem como atuar na defesa dos direitos e interesses individuais e coletivos contra atos e omissões ilegais e protelatórios cometidos no âmbito das unidades administrativas do TRE-PE.

Tendo como base legal a **Resolução n.º 401, de 04 de fevereiro de 2022**, a Ouvidoria funciona como canal de interlocução entre o Tribunal e a sociedade, possibilitando o exercício da cidadania de forma a contribuir para a melhoria dos serviços prestados, promoção de maior satisfação dos(as) usuários(as) e fortalecimento dos mecanismos de controle, integridade e transparência, contribuir para o aperfeiçoamento e a melhoria dos padrões e mecanismos de transparência, presteza, eficiência e segurança dos serviços e das atividades desenvolvidas pela Justiça Eleitoral de Pernambuco, bem como atuar na defesa dos direitos e interesses individuais e coletivos contra atos e omissões ilegais e protelatórios cometidos no âmbito das unidades administrativas do TRE-PE. É a principal porta de entrada de denúncias (ou notícias de irregularidades) a respeito

de: ilícitos éticos, assédio moral, assédio sexual, casos de racismo praticados dentro da instituição, fraude, corrupção, contratos e licitações, crimes contra a administração pública e ilícitos administrativos eventualmente cometidos no âmbito do TRE PE. Está disponível a cidadãos(ãs), servidores(as) do TRE PE e a quaisquer interessados(as), tais como fornecedores(as), prestadores(as) de serviços, terceirizados(as), etc.

#### 2.4.2.1 OUVIDORIA DA MULHER

Por meio da **Resolução n.º 417, de 25 de agosto de 2022**, foi instituída a Ouvidoria da Mulher no TRE-PE, um canal especializado criado para acolhimento, escuta ativa e orientação, destinado ao recebimento de notícias de assédio moral, assédio sexual e discriminação praticados no âmbito do TRE-PE, bem como de notícias de violência política de gênero. A implementação desse canal visa, ainda, fomentar a discussão e a conscientização acerca desses temas. Compete ainda à Ouvidoria da Mulher, com o apoio da Comissão pela Equidade Étnico-Racial e de Gênero (CEERG), a gestão do Programa de Prevenção e de Medidas de Segurança voltado ao enfrentamento da violência doméstica e familiar contra magistradas, servidoras e estagiárias do TRE-PE.

O acesso à Ouvidoria da Mulher poderá ser realizado presencialmente, na sede do Tribunal, por correspondência física ou eletrônica, por ligação telefônica, por meio de formulário eletrônico ou por qualquer outro meio tecnológico que vier a ser disponibilizado pelo TRE-PE.

#### 2.4.2.2 CANAIS DE ATENDIMENTO

No âmbito do TRE-PE, o cidadão pode enviar seu pedido de acesso à informação, nos termos da Lei de Acesso à Informação (Lei n.º 12.527/2011), ou registro de solicitação, denúncia, reclamação, crítica, dúvida, elogio ou sugestão, e acompanhá-las através dos seguintes canais:

- Balcão Virtual (*WhatsApp*): (81) 98200-9005
- Formulário Eletrônico (Web): https://www.tre-pe.jus.br/institucional/ouvidoria/sistema-de-atendimento-ao-cidadao-sac-je
- E-mail: ouvidoria@tre-pe.jus.br ou ouvemulher@tre-pe.jus.br
- Telefones:

  (81) 3194-9200 (Opção 5 – Falar com a Ouvidoria)

(81) 3194-9200 (Opção 6 – Falar com a Ouvidoria da Mulher)
0800-081-2570 (Ligação gratuita)

- Correspondência física: Manifestações encaminhadas ao seguinte endereço:
  Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco
  A/C Ouvidoria
  Av. Governador Agamenon Magalhães, nº 1.160, 4º Andar, Sala 413. Derby, Recife/PE – Brasil – CEP 52010-904

- Atendimento presencial (Av. Governador Agamenon Magalhães, nº 1.160, 4º Andar, Sala 413, Derby, Recife/PE)

O andamento da solicitação registrada perante a Ouvidoria pode ser consultado pelo(a) usuário(a), através da opção “Acompanhar protocolos”, por meio do link https://sac-fale-conosco.tse.jus.br/sac-externo/public/acompanhar.xhtml?token=b5uwtppo5ur2wjsimqd1hu82f06oblmxaz9pubg5kuvtmzo483o7mkqt7obgrad3, inserindo-se o número do protocolo ou e-mail.

## 2.5 INTEGRAÇÃO ENTRE SECRETARIADO EXECUTIVO E OUVIDORIA

Tanto o Secretariado Executivo quanto a Ouvidoria têm em comum o compromisso com a comunicação ética, a transparência e o atendimento de qualidade ao cidadão. A integração entre ambos surge como uma iniciativa inovadora e estratégica para aprimorar os processos de comunicação institucional, gestão de informações e mediação entre o cidadão e a administração pública. Apesar de a literatura acadêmica não oferecer ainda pesquisas consolidadas sobre essa relação direta, é possível criar conexões teóricas e práticas entre os dois campos, levando em conta seus princípios éticos, comunicacionais e administrativos, focados na promoção da cidadania e da transparência pública.

De acordo com Ribeiro (2024), o papel do secretariado dentro das organizações está passando por uma metamorfose impulsionada pela rápida evolução do ambiente empresarial e tecnológico. Longe estão os dias em que os secretários eram vistos apenas como administradores de agendas e operadores de máquinas de escrever. Hoje, eles são parceiros estratégicos essenciais,

desempenhando um papel vital na eficiência e na eficácia das operações empresariais. Em um mundo cada vez mais voltado para a tecnologia, a importância da inteligência emocional no secretariado está em ascensão. Os secretários são frequentemente a primeira linha de contato com clientes, parceiros e colegas de trabalho, e a capacidade de gerenciar relacionamentos, demonstrar empatia e resolver conflitos é fundamental para o sucesso nesse papel (RIBEIRO, 2024).

A Ouvidoria, por sua vez, constitui-se um canal de interlocução entre o cidadão e a instituição, visando assegurar o direito do cidadão à participação nas decisões da gestão pública acolhendo suas manifestações (elogios, sugestões, reclamações, pedidos de acesso à informação, etc) e promover a melhoria dos serviços públicos. Com efeito, é inegável que a Ouvidoria Pública é instância de participação social, na medida em que viabiliza a avaliação do usuário quanto a serviços públicos prestados no âmbito da Administração Pública direta e indireta, não apenas mediante reclamações, mas também solicitações, denúncias, sugestões e elogios. Com isso, possibilita-se que o cidadão direcione a atuação dos órgãos e entes públicos à sua concepção de interesse público, obviamente após juízo crítico quanto à pertinência da manifestação do demandante.

Ao observar princípios como transparência, ética, imparcialidade e respeito ao cidadão, percebe-se que há uma conformidade direta com as competências essenciais do Secretariado Executivo, especialmente no tocante à comunicação clara e objetiva e à postura ética diante das demandas manifestadas pelo cidadão. Dessa forma, a integração entre Secretariado Executivo e Ouvidoria pode ser compreendida como uma relação de completividade, já que ambos compartilham valores semelhantes. Enquanto o Secretariado contribui com sua expertise em organização, planejamento e comunicação institucional, a Ouvidoria oferece o espaço para que essas competências se materializem em ações concretas de escuta ativa e diálogo com a sociedade. Essa integração possibilita que o atendimento ao cidadão seja realizado de forma mais humanizada, eficiente e estratégica. Na prática, o profissional de Secretariado pode desempenhar um papel essencial dentro das Ouvidorias públicas, atuando na elaboração e revisão de documentos oficiais, no controle de prazos e encaminhamentos de manifestações, na análise de relatórios e na mediação comunicacional entre diferentes setores da instituição conforme a necessidade.

No âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco (TRE-PE), a atuação conjunta entre o Secretariado Executivo e a Ouvidoria pode representar um avanço na consolidação da transparência e na aproximação entre a Justiça Eleitoral e a sociedade civil. Ao unir as competências do Secretariado com a função mediadora da Ouvidoria, cria-se um ambiente favorável para potencializar a participação cidadã e para o aprimoramento da gestão pública, fortalecendo a democracia participativa e a confiança do público nas instituições democráticas. Assim, o Secretariado Executivo não apenas apoia a estrutura organizacional da Ouvidoria, mas também potencializa sua função social e institucional.

## 3 METODOLOGIA

Para esta pesquisa, adotou-se a abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva e com o método de estudo de caso. Segundo Yin (2015, p. 17) o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto poderem não ser claramente evidentes”. Em outras palavras, você poderia querer usar a pesquisa de estudo de caso por desejar entender um fenômeno do mundo real e assumir que esse entendimento provavelmente englobe importantes condições contextuais pertinentes ao seu caso (YIN, 2015).

O universo desta pesquisa compreende o TRE-PE. A amostra delimitada compreende o setor da Ouvidoria, permitindo observar de forma indireta as rotinas de trabalho e a interação entre os setores - principalmente nas demandas encaminhadas -, a comunicação interna e as estratégias adotadas para atender às demandas externas dos cidadãos nos prazos estabelecidos, principalmente demandas fundamentadas na LAI (Lei n.o 12.527/2011).

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram a pesquisa bibliográfica e a observação direta não participante. A pesquisa bibliográfica foi baseada em autores que tratam sobre Secretariado Executivo, Ouvidoria, participação cidadã, ética e transparência, incluindo também a leitura de normativos institucionais - resoluções do CNJ e do TSE que tratam da estrutura e do funcionamento das Ouvidorias), fluxos de atendimento – relatórios extrato mensal e Painel da Ouvidoria (Microsoft Power BI) -, publicações oficiais no site do TRE-PE, especialmente as publicações na página da Ouvidoria e a aplicação das leis de proteção de dados e

de acesso à informação, e também sobre os projetos institucionais desenvolvidos pelo Tribunal que estimulam o exercício da cidadania. A observação foi conduzida no ambiente institucional da Ouvidoria do TRE-PE entre julho e novembro de 2025, abrangendo as seguintes atividades: atendimento telefônico e distribuição de chamadas; controle de correspondências, e-mails e processos SEI; registro de demandas de todos os canais de atendimento no sistema SAC-JE, incluindo Ouvidoria da Mulher; as interações com outros servidores e outros setores institucionais e o tratamento das demandas recebidas; e os procedimentos relacionados à Lei Geral de Proteção de Dados (Lei n.o 13.709/2018) e à Lei de Acesso à Informação (Lei n.o 12.527/2011).

Por se tratar de uma observação direta não participante, esta pesquisa não envolveu nenhum sujeito participante direto, limitando-se apenas às práticas desenvolvidas no setor, sem qualquer interferência nas rotinas ou em atividades que só competem à assessora-chefe.

Para a análise de dados, adotou-se a Análise de Conteúdo de Bardin (2016), estruturada em três fases cronológicas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados/interpretação. Esse processo gerou três categorias temáticas principais: a) Estrutura e funcionamento da Ouvidoria do TRE-PE; b) Atuação do Secretariado Executivo na Ouvidoria; e c) A Ouvidoria do TRE-PE como instrumento de participação social.

A pesquisa respeitou integralmente os preceitos da Resolução CNS nº 510/2016, da Lei nº 12.527/2011 (LAI) e da LGPD (Lei nº 13.709/2018). Também não houve coleta nem exposição de dados pessoais ou sensíveis de cidadãos ou servidores, contando com autorização formal da chefia da Ouvidoria para realização da observação direta não participante e do acesso aos Extratos Mensais de Atendimentos, por meio de Termo de autorização para uso de dados.

Por fim, levando em consideração os riscos de ocorrer um “efeito Hawthorne” (fenômeno em que os indivíduos modificam seu comportamento em resposta a serem observados ou estudados, resultando frequentemente em melhorias temporárias de desempenho) durante a realização da observação na Ouvidoria do TRE-PE, a pesquisa adotou postura discreta e não interferente de modo a permitir que a rotina se desenvolvesse normalmente. Além disso, nenhum dado individualizado foi registrado, garantindo a confidencialidade e total anonimato.

## 4 RESULTADOS

Com base na análise de conteúdo, os dados foram organizados e interpretados conforme as três etapas propostas por BArdin (2016), permitindo categorizá-los em três eixos principais:

1. **Estrutura e funcionamento da ouvidoria do TRE-PE:** A Ouvidoria opera de maneira estruturada e alinhada às resoluções do CNJ (Res. nº 432/2021) e do TSE (Res. nº 23.705/2022) e normativas internas (Res. TRE-PE nº 401/2022). A Ouvidoria dispõe de uma estrutura simples e bem definida, e de uma equipe mista. Destaca-se a presença de canais diversos (e-mail, balcão virtual/WhatsApp, presencial e o sistema SAC-JE) e da Ouvidoria da Mulher no combate à violência política de gênero. Os atendimentos são organizados em três tipos: Canal de atendimento; Tipo de manifestação; e Tipo de assunto. Foram criadas também 5 (cinco) categorias para classificar as demandas por tipo de manifestação. Posteriormente, com a migração para o SAC-JE, foram definidos macroassuntos que reúnem de forma consolidada as estatísticas referentes a todos os assuntos vinculados a eles, além de apresentar um panorama nacional das principais demandas em atendimento pelas Ouvidorias Eleitorais que utilizam o sistema. Sobre a quantidade de atendimentos, observou-se que entre julho e novembro de 2025, foram contabilizados 372 atendimentos, prevalecendo demandas do tipo "Solicitação" (170) e pedidos de acesso à informação (31).
2. **Atuação do Secretariado Executivo na Ouvidoria:** A atuação do Secretariado Executivo é essencial para o funcionamento da Ouvidoria, pois realiza atividades que interligam gestão administrativa, comunicação interna, gerenciamento de documentos e mediação entre os setores internos e os cidadãos. Destacam-se as competências técnicas e as habilidades interpessoais do Secretariado Executivo, como a comunicação eficaz, organização, planejamento, gerenciamento de informações, proatividade, inteligência emocional e responsabilidade ética. A atuação do Secretariado no fluxo de atendimentos da Ouvidoria demonstra sua capacidade em organizar o fluxo de informações; registrar e acompanhar as demandas nos sistemas utilizados pela Ouvidoria bem como os prazos de resposta; manter uma comunicação clara e objetiva com o público, pautada na responsabilidade ética e no sigilo; e garantir que as manifestações encaminhadas cheguem aos setores responsáveis com precisão. As competências do profissional de

Secretariado Executivo contribuem para o aprimoramento das práticas de escuta ativa e de resposta qualificada às manifestações recebidas, na promoção da participação cidadã potencializando a Ouvidoria como canal de comunicação entre o Tribunal e a Sociedade. A formação acadêmica em Secretariado Executivo da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) prepara os estudantes para funções gerenciais, de assessoria, empreendedorismo e consultoria em organizações diversas. O curso inclui conteúdos sobre técnicas secretariais, gestão, administração estratégica, organização, psicologia empresarial, ética e domínio de idiomas, visando uma formação abrangente e alinhada às diretrizes curriculares nacionais.

3. **A Ouvidoria como instrumento de participação social:** A Ouvidoria consolida-se como um verdadeiro canal de comunicação efetivo de acesso à informação e de exercício de controle social. Sob a perspectiva da participação cidadão, a Ouvidoria do TRE-PE é um canal direto de comunicação entre o cidadão e a instituição, possibilitando ao cidadão apresentar sugestões, críticas, denúncias e pedidos de acesso à informação através de seus diversos canais de atendimento, e permitindo que o mesmo também acompanhe suas manifestações. A importância da Ouvidoria como instrumento de participação social e de promoção da cidadania participativa é legitimada pela Constituição Federal (art. 37, § 3º), pela Lei n.º 13.460/2017 (art 13, inciso I), pela Resolução n.º 432/2021 do Conselho Nacional de Justiça em seu art. 4º, incisos I, II e III, e também pela Resolução TRE-PE n.º 401/2022 (Art. 11, III, "c", 1.)

## 4.1 DISCUSSÃO

Os resultados mostraram que o Secretariado Executivo na Ouvidoria do TRE-PE organiza o fluxo de informações e trata das demandas, incluindo registro, encaminhamentos e envio de respostas. Possui uma comunicação clara e objetiva, assegurando a transparência e integridade institucional. As competências secretariais como comunicação eficaz, gestão da informação, ética e proatividade são fundamentais para uma atuação eficiente no setor público, especialmente em Ouvidorias. Essas competências permitem respostas ágeis e assertivas às manifestações, promovem um atendimento humanizado, além de garantir sigilo e segurança na qualidade das manifestações, sempre respeitando as leis de proteção

de dados e de acesso à informação, e preservando a credibilidade do TRE-PE enquanto órgão da Justiça Eleitoral. O Secretariado Executiva atua como agente estratégico no fortalecimento da democracia participativa, facilitando o exercício consciente dos direitos dos cidadãos e contribuindo para o bom funcionamento da Ouvidoria como canal de denúncias. Assim, é um componente essencial na equipe da Ouvidoria do TRE-PE, fortalecendo a participação cidadã e a legitimidade da Justiça Eleitoral.

## 5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa permitiu compreender a atuação do profissional de Secretariado Executivo na Ouvidoria do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco (TRE-PE). A partir do estudo de caso, fundamentado em pesquisa bibliográfica e observação direta não participante, constatou -se que o Secretariado Executivo atua de forma estratégica na organização dos fluxos de atendimento, no registro das demandas e na comunicação entre setores. Observou-se também que o Secretariado Executivo desempenha funções que vão além do apoio técnico-administrativo. Suas competências - especialmente comunicação, gestão da informação, organização e inteligência emocional - contribuem diretamente para o tratamento qualificado das demandas dos cidadãos e para a melhoria contínua dos fluxos de atendimentos realizados na Ouvidoria.

A análise dos dados mostrou que o Secretariado exerce papel fundamental no funcionamento da Ouvidoria e na potencialização da participação cidadã à medida em que assegura clareza e comunicação eficaz, e preserva os princípios da transparência, da ética e da responsabilidade social. A atuação deste profissional na Ouvidoria não apenas fomenta a participação social como também fortalece a confiabilidade dos cidadãos na Justiça Eleitoral.

Os resultados demonstraram que o profissional secretarial atua junto à Ouvidoria como um elo entre os cidadãos e o Tribunal, garantindo que as demandas sejam atendidas e tratadas com responsabilidade, celeridade e qualidade cumprindo as normas que regem a transparência e o atendimento ao público. Verificou-se também que a presença deste profissional favorece a padronização dos procedimentos institucionais e na humanização do atendimento - elementos centrais

para consolidar a Ouvidoria como espaço legítimo de controle social. Ademais, constatou-se que as competências secretariais são particularmente relevantes no contexto contemporâneo das novas tecnologias, no qual os cidadãos demandam por respostas mais ágeis, contendo uma linguagem clara, simples e objetiva, e respeitando os princípios éticos. Nesse sentido, o Secretariado Executivo se mostra capaz de atuar estrategicamente na articulação com outros setores e no uso eficiente de sistemas da informação, respondendo aos desafios atuais das ouvidorias públicas.

A pesquisa também comprovou que a atuação ética, regulada pela Lei de Acesso à Informação e pela Lei Geral de Proteção de Dados, nos princípios do Código de Ética do Secretariado Executivo, bem como pelas resoluções do Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), fortalece a confiança institucional e assegura o tratamento responsável das manifestações, especialmente naquelas que envolvem dados pessoais e dados sensíveis.

Conclui-se que a integração entre Secretariado Executivo e Ouvidoria não apenas contribui para o aperfeiçoamento da gestão e da comunicação institucional do TRE-PE, mas também amplia as condições para o exercício da cidadania participativa. Ao potencializar a escuta ativa, a organização das informações e a qualidade das respostas, o profissional de Secretariado fortalece a relação entre sociedade e instituição, e reafirma a importância da Ouvidoria como canal de comunicação e instrumento de participação social.

## REFERÊNCIAS


ALMEIDA, Walkiria Aparecida Gomes de. **Competências dos Profissionais de Secretariado em diferentes empresas.** 1. ed. Novas Edições Acadêmicas, 2017. p. 14-15.

ALMEIDA, Walkíria Gomes de; ROGEL, Geórgia T. S.; SHIMOURA, Alzira da Silva. MUDANÇAS DE PARADIGMAS NA GESTÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 46–68, 2010. DOI: 10.7769/gesec.v1i1.3. Disponível em:https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3.

ANGELUCE, Soares Perônico Barbotin, M.; COSTA, Maria Géssica Silva da; FERREIRA, Thaislane Balbino; BARREIRO, Wilma Izabel Carneiro. Secretariado Executivo e terceiro setor: um estudo de caso na ESSOR Brasil. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 201–225, 2022. DOI:

10.7769/gesec.v13i2.1268. Disponível em:https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1268 .

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. reimp. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações
previsto no inciso XXXIII do art. 5o, no inciso II do § 3o do art. 37 e no § 2o do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei n.o 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei n.o 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n.o 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm .

BRASIL. **Lei n.º 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm .

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral (TSE). **Orientações para procedimentos nas Ouvidorias Eleitorais** [recurso eletrônico]. 2. ed. Brasília: Tribunal Superior Eleitoral, 2024. p. 17-20. Disponível em: https://www.tse.jus.br/institucional/catalogo-de-publicacoes/lista-do-catalogo-de-publicacoes.

CALLEGARI, José Antônio. **Ouvidoria de Justiça: cidadania participativa no sistema judiciário**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2014. p. 40.

CONHEÇA a Ouvidoria - Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco. Disponível em: https://www.tre-pe.jus.br/institucional/ouvidoria/conheca-a-ouvidoria .

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **RESOLUÇÃO N.º 432, DE 27 DE OUTUBRO DE 2021**. Dispõe sobre as atribuições, a organização e o funcionamento das Ouvidorias dos tribunais, da Ouvidoria Nacional de Justiça e dá outras providências.. Disponível em: atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4213 .

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Manual de Ouvidoria Pública.** Brasília, 2019. p. 6-7; 77-78. Disponível em:https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ouvidoria/arquivos/manual-de-ouvidoria-publica-2019.pdf/view.

ENTENDA como funcionam os Tribunais Regionais Eleitorais - Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco. Disponível em: https://www.tre-pe.jus.br/comunicacao/noticias/2023/Janeiro/entenda-como-funcionam-os-tribunais-regionais-eleitorais.

FALE com a Ouvidoria - Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco. Disponível em: https://www.tre-pe.jus.br/institucional/ouvidoria/ouvidoria .

GOMES, Magna Valeria de Souza; NAZARÉ, Sérgio Ricardo Miranda; ARRAES, Jeremias Pereira da Silva; NAVES, Rozana Reigota. O papel do secretário executivo como agente de governança na era digital. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.

l.], v. 15, n. 9, p.5-6 , 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i9.4090. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4090 .

HISTÓRIA das ouvidorias - Como surgiram as ouvidorias? **Gov.br.** Disponível em: https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/cidadao/conheca-a-ouvidoria/historia-das-ouvidorias .

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas 2017.

MCCLELLAN, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence. **American Psychologist**, 28(1), 1–14. Disponível em: https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf .

MEDEIROS, Lucas Felix de. VALERIANO, João Antônio Tomé. **O PAPEL DA ÉTICA E DA CONFIDENCIALIDADE NO TRABALHO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO EM AMBIENTES PÚBLICOS**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2025. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/66345 .

MENDES, Fernanda Maria Pereira; FILHO, Paulo André Caminha Guimarães; REZENDE, Raimer Rodrigues; SOUZA, Vivian Vieira de. **Curso gestão em ouvidoria**. Brasília: Enap, 2019. p. 7-10. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/3149 .

OLIVEIRA, Daniel José Silva; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. A participação cidadã como um dos princípios de Governo Aberto. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v.28, p. 2-9, 2023. DOI: 10.12660/cgpc.v28.84867. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/84867 .

OUVIDORIA da Mulher- Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco. Disponível em: https://www.tre-pe.jus.br/institucional/ouvidoria/ouvidoria-da-mulher .

PARTICIPAÇÃO Cidadã. Parlamento Aberto. Disponível em: https://www.parlamentoaberto.leg.br/participacao .

REZENDE, Simone; MUNCK, Luciano. **SECRETARIADO EXECUTIVO**: Competências e Identidade Profissional. Curitiba: CRV, 2022. p. 30-31.

RIBEIRO, Flavia. Atualização do Secretariado: Tendências Emergentes! LinkedIn. 4 maio 2024. Disponível em: https://pt.linkedin.com/pulse/atualiza%C3%A7%C3%A3o-do-secretariado-tend%C3%AAncias-emergentes-flavia-ribeiro-wfpkf

SENA, M. A Ouvidoria Pública e tudo o que você precisa saber. 22 set. 2022. Disponível em: https://ouvidoria.tce.pe.gov.br/ouvidoria-publica-e-tudo-o-que-voce-precisa-saber/ .

TEIXEIRA, Pedro Emanuel Cavalcante. **Competências essenciais em Secretariado Executivo**: análise da perspectiva dos discentes e egressos. 2025. Monografia (Graduação em Secretariado Executivo) - Faculdade de Economia, Administração, Atuariais e Contabilidade (FEAAC), Fortaleza, 2025. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/80651 .

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE PERNAMBUCO. **RESOLUÇÃO Nº 401, DE 4 DE FEVEREIRO DE 2022**. Dispõe sobre a organização e funcionamento da Ouvidoria do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco (TRE-PE). Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco, 2022. Disponível em: https://apps.tre-pe.jus.br/legis/ServletDownloadConteudo.do?codigo=3558 .

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE PERNAMBUCO. **RESOLUÇÃO Nº 417, DE 25 DE AGOSTO DE 2022**. Institui a Ouvidoria da Mulher como canal especializado da Ouvidoria Eleitoral (OUVE) do Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco (TRE-PE).
Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1268 .

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. p. 17.

# *PARTE 4*

# RECONHECIMENTO, INSTITUCIONALIDADE E CONDIÇÕES DE TRABALHO

*Capítulo 10*

# IMPLICAÇÕES DO DECRETO N° 9.262/2018 NOS CARGOS DE SECRETARIADO EXECUTIVO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: ANÁLISE DA NORMATIVA COM ÊNFASE NO REDIMENSIONAMENTO DE CARGOS

DOI:10.29327/5931322.1-10

Felipe Francisco da Silva
Maria do Céu de Sena Moura

# IMPLICAÇÕES DO DECRETO N° 9.262/2018 NOS CARGOS DE SECRETARIADO EXECUTIVO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: ANÁLISE DA NORMATIVA COM ÊNFASE NO REDIMENSIONAMENTO DE CARGOS

FELIPE FRANCISCO DA SILVA
MARIA DO CÉU DE SENA MOURA

## RESUMO

A vedação de novos concursos públicos para o cargo de Secretário Executivo nas Instituições Federais de Ensino, imposta pelo Decreto nº 9.262/2018, constitui o fenômeno central desta investigação, que teve por objetivo geral analisar as implicações do referido decreto na estrutura de cargos de Secretariado Executivo nas Instituições Federais do Brasil, com ênfase no redimensionamento pós-implementação. A metodologia constou de abordagem quali-quantitativa, combinando pesquisa documental longitudinal, com análise de 21 editais de concurso público de dez Instituições Federais de Ensino distribuídas pelas cinco regiões do Brasil entre 2010 e 2025, e pesquisa de campo, por meio de questionário semiestruturado aplicado a 20 Técnico-Administrativos em Educação que exercem ou exerceram o cargo ou suas atribuições correlatas, com os dados integrados por triangulação. Os resultados documentais revelaram queda de 96,4% nas vagas ofertadas entre o pico de 2013 e o último registro de 2024, com zero concursos entre 2019 e 2023. Em oito das dez instituições analisadas, as atribuições do Secretário Executivo foram incorporadas aos editais do cargo de Assistente em Administração, seja no descritivo formal, seja no conteúdo programático das provas, fenômeno denominado absorção informal de atribuições. Os dados de campo confirmaram essa percepção com unanimidade e identificaram ausência total de capacitação formal nas instituições da amostra, queda na qualidade dos serviços relatada por 65% dos respondentes e enfraquecimento do reconhecimento profissional como impacto de maior convergência. A triangulação demonstrou que o decreto não extinguiu a função secretarial: extinguiu o profissional habilitado para exercê-la com a qualificação correspondente ao nível E do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. A pesquisa contribui para o campo ao articular evidência documental e dados primários na análise de uma política normativa, evidenciando que escolhas de enxugamento estrutural do Estado podem comprometer capacidades técnicas e institucionais construídas ao longo de décadas.

**Palavras-chave:** Profissão de Secretariado Executivo; Valorização Profissional; Gestão Pública; Concurso Público Federal.

## ABSTRACT

The prohibition of new public competitive examinations for the Executive Secretary position in Federal Educational Institutions, established by Decree No. 9.262/2018, constitutes the central phenomenon of this investigation, which aimed to analyze the implications of the aforementioned decree on the Executive Secretariat career structure in Federal Educational Institutions of Brazil, with emphasis on post-implementation workforce restructuring. A mixed-methods approach was employed, combining longitudinal documentary research, through the analysis of 21 public examination notices from ten Federal Educational Institutions distributed across Brazil's five regions between 2010 and 2025, and field research, by means of a semi-structured questionnaire administered to 20 Education Technical-Administrative Staff members who hold or have held the position or its related duties, with data integrated through triangulation. Documentary findings revealed a 96.4% decline in advertised vacancies between the 2013 peak and the last recorded entry in 2024, with no examinations conducted between 2019 and 2023. In eight of the ten institutions analyzed, Executive Secretary duties were incorporated into Administrative Assistant examination notices, either through formal job descriptions or through examination syllabi, a phenomenon referred to as informal absorption of responsibilities. Field data unanimously corroborated this finding and further identified a complete absence of formal training in the sampled institutions, a decline in service quality reported by 65% of respondents, and the weakening of professional recognition as the most consistently perceived impact. Triangulation demonstrated that the decree did not eliminate the secretarial function itself: it eliminated the qualified professional entitled to perform it at the level corresponding to Grade E of the Technical-Administrative Careers in Education Plan. This research contributes to the field by combining documentary evidence and primary data in the analysis of a regulatory policy, demonstrating that structural downsizing choices may irreversibly compromise technical and institutional capabilities developed over decades.



**Keywords:** Executive Secretariat profession; Professional recognition; Public administration; Federal public competitive examination.

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública Brasileira é marcada por constantes transformações normativas que incidem diretamente sobre a estrutura de cargos e as formas de ingresso no serviço público, refletindo as orientações políticas e fiscais de cada governo. Um dos marcos mais significativos desse processo é o Decreto nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018, que instituiu medidas restritivas ao extinguir cargos efetivos vagos e vedar a abertura de novos concursos públicos para os cargos por ele especificados (Brasil, 2018). Entre as categorias diretamente afetadas, destaca-se o Secretariado Executivo, profissão regulamentada pela Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, e Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996, cujas atribuições abrangem o planejamento, a organização e a direção de serviços de secretaria, o assessoramento direto a executivos e a redação de textos profissionais especializados, ou seja, funções administrativas que extrapolam o suporte operacional e alcançam dimensões estratégicas nas organizações (Brasil, 1985).

No âmbito das Universidades Federais, esses profissionais integram o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091/2005, que assegura o ingresso mediante concurso público com vistas à eficiência, eficácia e efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão (Brasil, 2005a). A pertinência desse cargo nessas instituições é amplamente reconhecida pela literatura: Leal e Fiates (2013) demonstram que a carreira secretarial evoluiu de um perfil técnico para um perfil estratégico, sendo reconhecida como cargo-chave nos níveis estratégico e tático das organizações. Nunes e Magalhães (2019) reforçam que esses profissionais atuam no assessoramento, no planejamento e no controle de atividades institucionais, e já sinalizavam, antes mesmo do decreto, que pelo menos 33% das unidades universitárias não dispunham de secretário em seu quadro, déficit que tende a se aprofundar diante das restrições normativas impostas a partir de 2018 pelo Decreto nº 9.262/2018.

Apesar dessa relevância institucional comprovada, o governo justificou a extinção como iniciativa de modernização da arquitetura de cargos, apontando que, dos 60.923 cargos extintos, 37.872 estavam vagos e 23.051 seriam suprimidos progressivamente (Durante *et al.*,

2020). Essa argumentação equiparou, implicitamente, o Secretariado Executivo a funções obsoletas, equiparação amplamente contestada pela academia. Gomes (2018) demonstra que as atribuições secretariais não foram suprimidas pela tecnologia, mas evoluíram e conquistaram regulamentação legal e reconhecimento acadêmico. Leal *et al.* (2022), por sua vez, alertam que a terceirização das funções secretariais, alternativa aventada no contexto pós-decreto, não assegura a mesma qualidade técnica e estratégica do profissional concursado, acarretando, inclusive, perda da memória institucional. A questão também encontrou respaldo jurídico: o Supremo Tribunal Federal (STF, 2023) esclareceu que o art. 84, VI, da Constituição Federal autoriza a extinção por decreto apenas de cargos vagos, não de cargos ocupados. O impacto sobre o PCCTAE foi expressivo: dos 324 cargos do plano, 151 foram extintos e 113 tiveram vedação de novos concursos (WikiTAE, 2024).

É nesse contexto de tensão entre política normativa e necessidade institucional que se insere o problema de pesquisa deste estudo: de que maneira o Decreto nº 9.262/2018 afetou a estrutura de cargos de Secretariado Executivo nas Instituições Federais, especialmente quanto ao seu redimensionamento e aos efeitos na gestão administrativa institucional? Com vistas a responder a essa questão, o objetivo geral é analisar as implicações do referido decreto na estrutura de cargos de Secretariado Executivo nas Instituições Federais do Brasil, com ênfase no redimensionamento pós-implementação. São objetivos específicos: a) mapear a estrutura dos cargos antes e após o decreto, no período de 2010 a 2025; b) identificar a ausência ou transformação dos cargos e atribuições de Secretariado Executivo pós-decreto; c) avaliar os efeitos na sobrecarga funcional e na qualidade da gestão administrativa nas Instituições Federais de Ensino.

A relevância acadêmica desta pesquisa reside na necessidade de compreender, com base em evidências empíricas, como mudanças normativas afetam categorias profissionais específicas no setor público. Durante *et al.* (2020) concluem que o decreto abre margem para questionamento quanto ao real objetivo de modernização do Estado, dado o volume de profissionais qualificados atingidos. Filgueira e Pegorini (2021) corroboram com essa perspectiva ao indicar que a medida incidiu de forma desproporcional sobre carreiras com formação superior regulamentada, como é o caso do Secretariado Executivo. Cientificamente, o estudo contribuiu para o diálogo entre Secretariado Executivo e Gestão Pública ao adotar abordagem documental aplicada à análise de editais, estratégia ainda pouco explorada na área. Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios a gestores, profissionais e

formuladores de políticas para a compreensão dos impactos do redimensionamento de cargos sobre a qualidade da gestão administrativa nas Instituições Federais de Ensino.

Este trabalho está organizado em cinco seções. A primeira, esta introdução, apresenta a contextualização da temática, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. A segunda, o referencial teórico, traz a fundamentação utilizada na análise. A terceira, os procedimentos metodológicos, descreve as escolhas técnicas adotadas. A quarta, a análise e discussão dos resultados, apresenta os achados da pesquisa. A quinta, as considerações finais, encerra o trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta o referencial teórico que fundamenta a análise desenvolvida neste trabalho. Está organizada em três eixos temáticos complementares: o primeiro aborda a trajetória histórica, a regulamentação legal e a identidade profissional do Secretariado Executivo; o segundo contextualiza as reformas administrativas brasileiras e as tensões inerentes à gestão de cargos no setor público; e o terceiro examina a inserção do Secretário Executivo no setor público federal, com ênfase na sua relevância institucional para as Instituições Federais de Ensino, especialmente as Universidades Federais, que concentram a maior parte da produção acadêmica disponível sobre o tema.

### 2.1 A Profissão de Secretariado Executivo: Trajetória, Regulamentação e Identidade Profissional

Antes de existir um nome, já existia uma função. Muito antes de qualquer lei, decreto ou curso superior, havia sempre alguém encarregado de organizar informações, preservar registros e dar suporte aos processos de gestão. A história do Secretariado é, em sua essência, a história de uma necessidade humana fundamental. Como sintetiza Giorni (2017), desde a Antiguidade essa função de confiança contribuiu para transformar intenções em ações concretas e preservar a memória institucional.

Segundo Giorni (2017), os primeiros registros de atividades semelhantes às do Secretariado remontam a cerca de 4000 a.C., com o surgimento da escrita no Egito Antigo. Nesse contexto, os escribas ocupavam posição privilegiada na estrutura social, sendo responsáveis pela elaboração e conservação de contratos, inventários, documentos médicos e testamentos. Altamente treinados, dedicavam anos ao aprendizado da escrita hieroglífica e

desempenhavam papel essencial na administração do Estado. Na Idade Média, funções semelhantes passaram a ser exercidas nos mosteiros, onde os monges copistas preservavam manuscritos e registros institucionais. Já na Idade Moderna, o secretário tornou-se figura estratégica junto à nobreza e aos soberanos, assumindo responsabilidades como a redação de correspondências confidenciais e a guarda de informações sensíveis (Giorni, 2017).

Foi com a Revolução Industrial, no século XVIII, que o perfil do profissional de secretariado passou por sua primeira grande transformação. A expansão do capitalismo e a diversificação das atividades empresariais criaram uma demanda crescente por profissionais organizados, capazes de dar suporte às novas estruturas corporativas que surgiam. Lima (2017) descreve esse período como aquele em que o secretário passa a ser visto como integrante das organizações, com predominância do sexo masculino, auxiliando na administração de informações e na mediação entre os diferentes níveis hierárquicos das empresas.

A entrada definitiva da mulher nesse campo se deu a partir das duas Guerras Mundiais, quando os homens partiram para os campos de batalha e as mulheres assumiram postos nas fábricas, escritórios e organizações. Conforme aponta Lima (2017, p. 34), ao retornarem da guerra, os homens não encontraram as mulheres dispostas a abrir mão de seus espaços profissionais, e assim se estabeleceu uma nova filosofia de trabalho baseada na parceria entre homens e mulheres no mundo dos negócios. No Brasil, esse processo se intensificou a partir da década de 1950, com a chegada das multinacionais, que trouxeram consigo uma cultura organizacional já habituada à presença feminina no secretariado.

A trajetória da profissão no contexto Brasileiro é marcada por uma progressão constante, que vai do estereótipo à especialização. Lima (2017) organiza essa evolução em períodos históricos: nos anos 1950, o profissional de secretariado era visto como executor de funções técnicas tais como: datilografia, arquivamento, atendimento telefônico. Além disso, carregava uma imagem equivocada, muitas vezes associada à aparência física em detrimento da competência técnica. Nos anos 1960, com a expansão dos níveis organizacionais e o surgimento da figura do gerente, surgiu também a necessidade de uma assessoria com o mesmo nível de informação cultural do executivo, o que trouxe uma valorização significativa para a categoria.

A década de 1970 representou o início da organização coletiva da categoria. No mesmo período, surgiu o Clube das Secretárias no Rio de Janeiro, e em 1973 foi realizado o 1º Simpósio da Profissão de Secretariado, em Vitória (ES). Esses eventos marcaram o início

de uma mobilização que resultaria, anos depois, na regulamentação legal da profissão. Já nos anos 1980, a automação dos escritórios e a chegada da informática transformaram profundamente a rotina secretarial: ao ser liberado de tarefas repetitivas e manuais, o profissional ganhou tempo para agregar conhecimentos e assumir funções mais estratégicas dentro das organizações (Lima, 2017)

Por conseguinte, o marco jurídico mais importante dessa trajetória de conquistas foi a aprovação da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, sancionada pelo presidente José Sarney. Essa lei estabeleceu, pela primeira vez, um arcabouço legal para o exercício da profissão de Secretário no Brasil, definindo os requisitos de formação e delimitando as atribuições do cargo. Conforme disposto no art. 4º da referida lei, são atribuições do Secretário Executivo:

> I - planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; II - assistência e assessoramento direto a executivos; III - coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; IV - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; V - interpretação e sintetização de textos e documentos; VI - taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro; VII - versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; VIII - registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas; IX - orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; X - conhecimentos protocolares. (Brasil, 1985, art. 4º)

A regulamentação representou, segundo Maia e Oliveira (2015), muito mais do que um reconhecimento formal, pois garantiu que somente profissionais com formação específica pudessem exercer a profissão, coibindo a ocupação do cargo por pessoas de outras áreas sem o preparo devido. Lima (2017) reforça que a lei assegurou direitos trabalhistas e profissionais que até então eram negados à categoria, conferindo-lhe status de profissão regulamentada com identidade jurídica própria.

Em 1996, a Lei nº 9.261 promoveu ajustes importantes na legislação original, atualizando a definição de Secretário Executivo para contemplar também o portador de qualquer diploma de nível superior que comprovasse, por meio de declarações de empregadores, o exercício efetivo das atribuições secretariais por pelo menos trinta e seis meses (Brasil, 1996). Essa alteração refletiu a necessidade de adequar a norma à realidade do mercado, reconhecendo trajetórias profissionais consolidadas independentemente da titulação formal específica.  Para Lima (2017, p. 33), a criação dessa Lei foi necessária para"fazer

reparo na primeira lei, que regulamenta a profissão", pois a norma original precisava ser atualizada para dialogar com as novas configurações do mercado de trabalho.

Paralelamente à consolidação jurídica, a profissão também conquistou seu espaço no ambiente acadêmico. Conforme aponta Lima (2017), o primeiro curso superior de Secretariado no Brasil foi criado em 1969 na Universidade Federal da Bahia (UFBA), sendo o primeiro reconhecimento oficial pelo Ministério da Educação concedido ao curso da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), criado em 1970 e reconhecido em 1978, pelo Decreto nº 82.166. A partir de então, a formação superior passou a ser o principal veículo de valorização da categoria, desmistificando o papel do profissional e conferindo-lhe um perfil cada vez mais técnico-científico. Segundo a Federação Nacional das Secretárias e Secretários (FENASSEC), citada por Lima (2017), a consolidação da formação superior representou um passo fundamental para que a profissão passasse a ser exercida por profissionais com qualificação específica, elevando os padrões salariais e culturais da categoria.

O processo de institucionalização acadêmica da profissão foi concluído em 2005, quando o Ministério da Educação (MEC), por meio do Conselho Nacional de Educação (CNE), publicou a Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo. O documento estabelece que o bacharel em Secretariado Executivo deve apresentar, conforme o art. 3º:

> Sólida formação geral e humanística, com capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos e realidades inerentes à administração pública e privada, ser apto para o domínio em outros ramos do saber, desenvolvendo postura reflexiva e crítica que fomente a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas, com observância dos níveis graduais de tomada de decisão, bem como capaz para atuar nos níveis de comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional. (Brasil, 2005b, art. 3º, parágrafo único)

Essa diretriz representou um salto qualitativo na definição do perfil profissional. Ao exigir do bacharel capacidade de gestão, análise crítica e atuação em múltiplos níveis organizacionais, o MEC reconheceu oficialmente que o Secretariado Executivo transcende as funções operacionais e de apoio, posicionando-o como um profissional estratégico. A Resolução também detalha, no art. 4º, um conjunto abrangente de competências e habilidades esperadas, entre as quais se destacam o exercício de funções gerenciais com domínio de planejamento, organização, controle e direção; a habilidade de lidar com modelos inovadores

de gestão; e a capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos (Brasil, 2005b).

A trajetória histórica da profissão revela, portanto, uma narrativa de superação e transformação. Se nos anos 1950 o secretário era visto como um executor de tarefas técnicas, preso à máquina de escrever, ao telefone e ao arquivo, os anos 2000 trouxeram um perfil completamente distinto. Lima (2017) descreve esse novo profissional como alguém "do qual se exige que seja gestor, consultor, empreendedor, assessor polivalente, e que tenha uma visão holística". A autora acrescenta que as mudanças ocorreram não apenas nas atividades desenvolvidas, mas também na importância do Secretário dentro das organizações.

Giorni (2017) reforça essa perspectiva ao destacar que o profissional de secretariado contemporâneo é alguém que faz parte de uma equipe gerencial, com responsabilidade de assessorá-la e criar condições para que essa equipe alcance os resultados previstos. Trata-se, portanto, de um profissional que serve de elo entre os que tomam decisões em nível gerencial e os que as executam, assumindo também a capacidade de tomar decisões, executar tarefas relevantes para a empresa e servir de suporte ao executivo.

Maia e Oliveira (2015) sintetizam bem essa evolução ao explicar que a profissão, embora muito antiga, só foi regulamentada depois de longas lutas pela categoria sindical e por profissionais engajados na década de 1980. Esse caminho, da escrita egípcia aos escribas medievais, do estereótipo pós-guerra ao bacharel estratégico, constitui uma narrativa de conquista que confere à profissão de Secretariado Executivo uma identidade sólida, ancorada em legislação, formação acadêmica reconhecida e competências que dialogam diretamente com as demandas da gestão contemporânea.

É justamente essa identidade consolidada, e o risco de vê-la ameaçada por medidas normativas restritivas como o Decreto nº 9.262/2018, que torna o presente estudo relevante. Compreender de onde vem essa profissão é condição necessária para avaliar o que está em questão, quando políticas públicas ignoram sua complexidade e sua contribuição para as organizações públicas, em especial para as Universidades Federais.

## 2.2 Reformas Administrativas e a Gestão de Cargos no Brasil: Contexto e Tensões

Compreendida a trajetória da profissão, é necessário situá-la no contexto das reformas que culminaram no Decreto nº 9.262/2018. Desde os anos 1990, o Estado brasileiro tem sido objeto de sucessivos movimentos reformistas que, sob diferentes justificativas, produziram

transformações profundas na estrutura dos cargos públicos e na concepção do papel do servidor no aparelho estatal (Abrucio, 2007).

O marco inaugural desse processo é a Reforma do Estado de 1995, conduzida pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) sob a liderança do ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, no governo Fernando Henrique Cardoso. O documento central desse movimento, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, diagnosticava o modelo burocrático weberiano como ineficiente, rígido e incapaz de atender às demandas de uma sociedade em transformação (Bresser-Pereira, 1995). Em seu lugar, propunha-se a adoção da chamada New Public Management, Nova Gestão Pública (NGP), modelo inspirado nas práticas gerenciais do setor privado e nas reformas realizadas no Reino Unido e nos Estados Unidos a partir dos anos 1980.

A Nova Gestão Pública fundamenta-se em princípios como eficiência, orientação para resultados, flexibilização das relações de trabalho, descentralização e foco no controle de desempenho em detrimento do controle de processos. Em sua formulação mais influente, Osborne e Gaebler (1992) sintetizaram essa lógica na noção de um governo empreendedor, que deveria remar menos e dirigir mais, ou seja, regular, contratar e supervisionar, em vez de executar diretamente os serviços públicos. No Brasil, essa concepção foi traduzida em medidas concretas, como a criação das agências reguladoras, a ampliação da terceirização e a distinção entre atividades-fim (que o Estado deveria manter sob controle direto) e atividades-meio (passíveis de delegação ao setor privado).

A reforma de 1995 teve desdobramentos constitucionais e legislativos relevantes. A Emenda Constitucional nº 19, de 1998, conhecida como Reforma Administrativa, alterou o art. 41 da Constituição Federal para restringir a estabilidade dos servidores públicos, introduzindo a possibilidade de demissão por insuficiência de desempenho e ampliando a margem para exoneração em caso de excesso de despesa com pessoal (Brasil, 1998). Embora de difícil implementação prática, essas mudanças sinalizaram uma ruptura simbólica com a tradição de proteção ao funcionalismo público e abriram caminho para reformas subsequentes de caráter mais restritivo.

É importante compreender, contudo, que a NGP não foi adotada de forma homogênea no Brasil. Farah (2011), em análise sobre a difusão das inovações na administração pública brasileira, demonstra que a incorporação dos princípios gerencialistas ocorreu de maneira seletiva e fragmentada, convivendo com estruturas burocráticas tradicionais e, em muitos casos, sem os instrumentos de avaliação de desempenho que dariam sentido à lógica de

resultados. O resultado foi, frequentemente, a adoção das dimensões mais visíveis e imediatas do gerencialismo especialmente o corte de custos e a contenção de pessoal, sem a correspondente implantação de mecanismos de melhoria da qualidade dos serviços.

Essa tensão entre o discurso de modernização e a prática do enxugamento estrutural atravessa toda a trajetória das reformas administrativas brasileiras. Bresser-Pereira (2001), revisitando sua própria proposta anos após a implementação, reconheceu que a reforma gerencial enfrentou resistências tanto da burocracia tradicional quanto de grupos políticos que temiam a perda de controle sobre os cargos públicos, instrumento historicamente utilizado como moeda de troca no sistema político brasileiro. A coexistência entre lógicas gerenciais e práticas patrimonialistas, bem documentada na literatura sobre a administração pública no Brasil, é um dos traços estruturais que complicam qualquer avaliação simples das reformas.

O debate sobre a gestão de cargos ganhou novo fôlego com a publicação do Decreto nº 7.232, de 2010, que extinguiu 67.413 cargos vagos da administração pública federal e previu a extinção de cargos adicionais à medida que ficassem vagos (Brasil, 2010). Essa lógica, de extinguir cargos ao invés de simplesmente não preenchê-los, inaugurou um padrão que o Decreto nº 9.262/2018 viria a radicalizar oito anos depois. No caso do decreto de 2010, a medida foi apresentada como racionalização administrativa, mas estudiosos como Carvalho (2020) observam que ela criou uma brecha para que cargos tecnicamente necessários fossem eliminados sem avaliação criteriosa de seu impacto funcional.

O processo se intensificou a partir de 2016, em um contexto político marcado pela crise fiscal, pelo impeachment da presidenta Dilma Rousseff e pela aprovação da Emenda Constitucional nº 95, de 2016, que instituiu o chamado Teto dos Gastos, um regime fiscal que congela as despesas primárias federais por vinte anos (Brasil, 2016). A EC nº 95 criou um ambiente de pressão permanente sobre as despesas com pessoal e impôs às políticas de gestão de cargos uma lógica predominantemente fiscal, em detrimento de critérios técnicos ou de planejamento de médio prazo das capacidades estatais.

É nesse quadro que o governo Michel Temer editou, em fevereiro de 2018, o Decreto nº 9.262, que extinguiu 60.722 cargos efetivos vagos e vedou a abertura de novos concursos para uma lista de 1.065 cargos nas carreiras da administração pública federal (Brasil, 2018). A medida foi apresentada oficialmente como parte de uma agenda de modernização e racionalização do serviço público, com ênfase na ideia de que certos cargos haviam se tornado obsoletos diante das transformações tecnológicas e organizacionais do século XXI. O enquadramento retórico do decreto seguia, portanto, a trilha discursiva estabelecida pela

NGP: o Estado deveria ser enxuto, eficiente e orientado para resultados, e a manutenção de cargos desnecessários seria um entrave a esse projeto.

A crítica a esse enquadramento, contudo, é substancial. Em primeiro lugar, a metodologia adotada para a seleção dos cargos extintos ou vedados não foi tornada pública de forma detalhada, o que impossibilitou a verificação independente dos critérios utilizados. Durante *et al.* (2020) apontam que a lista de cargos afetados apresenta uma heterogeneidade desconcertante, incluindo desde funções genuinamente obsoletas, como operador de telex e datilógrafo, até cargos de nível superior com regulamentação profissional específica, formação especializada e atribuições estratégicas insubstituíveis, como é o caso do Secretário Executivo. Essa indiferenciação sugere que a elaboração da lista foi guiada mais por critérios quantitativos, redução do número de cargos e de concursos, do que por uma análise qualitativa das funções do Estado.

Em segundo lugar, a literatura sobre capacidades estatais problematiza a premissa de que a redução do quadro de servidores seja, em si, um indicador de eficiência. Evans (1995), em estudo clássico sobre os determinantes do desenvolvimento econômico, demonstrou que Estados com burocracia profissionalizada, estável e bem remunerada tendem a apresentar melhor desempenho na implementação de políticas públicas do que aqueles com quadros reduzidos ou dependentes de contratos precários. No contexto brasileiro, Abrucio (2007) argumenta que a ideia de Estado mínimo revelou-se incompatível com a complexidade das demandas sociais e institucionais do país, e que o verdadeiro desafio não é reduzir o tamanho do Estado, mas qualificar sua atuação, o que exige, paradoxalmente, a valorização e não a extinção de carreiras técnicas especializadas.

Uma das dimensões menos discutidas das reformas administrativas é o seu impacto diferenciado sobre categorias específicas de servidores. As reformas tendem a ser apresentadas como medidas universais de racionalização, mas seus efeitos se distribuem de forma assimétrica segundo a visibilidade política dos cargos, sua capacidade de articulação corporativa e a centralidade de suas funções para o funcionamento imediato do Estado. Cargos com baixa visibilidade midiática, representação política fragmentada e funções percebidas como de apoio,mesmo quando estrategicamente indispensáveis, tendem a ser mais vulneráveis em processos de corte linear. O Secretariado Executivo, como se verá adiante, reúne exatamente essas características.

A gestão de cargos no setor público não é, portanto, uma questão puramente técnica ou gerencial: é uma questão eminentemente política, que envolve escolhas sobre quais

capacidades o Estado deve manter, quais profissões devem ser valorizadas e qual modelo de administração pública se deseja construir. As reformas administrativas brasileiras, desde 1995 até o Decreto nº 9.262/2018, revelam uma tensão persistente entre dois projetos: o de um Estado eficiente, baseado em quadros qualificados e na valorização do serviço público, e o de um Estado enxuto, cuja eficiência é medida fundamentalmente pelo volume de gastos contidos. A prevalência de um ou outro projeto em cada momento histórico é o que determina o destino de categorias como o Secretariado Executivo, e é por isso que compreender esse contexto é indispensável para avaliar o decreto de 2018 em toda a sua complexidade.

## 2.3 O Secretariado Executivo no Setor Público Federal: inserção, carreira e relevância institucional

Compreender por que o Decreto nº 9.262/2018 afeta o Secretariado Executivo de forma mais profunda do que outras categorias exige, antes de tudo, entender como esse profissional se insere no setor público federal, e mais especificamente nas Universidades Federais. Diferentemente de funções estritamente operacionais, o Secretariado Executivo ocupa, nesse ambiente, uma posição que articula as dimensões técnica, administrativa e estratégica da gestão institucional. Suprimir ou restringir esse cargo, portanto, não é apenas uma questão de enxugamento de quadros: é uma decisão que afeta diretamente a capacidade operacional e a qualidade da gestão das Instituições Federais De Ensino.

O ponto de partida para compreender essa inserção é o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Esse plano estrutura o conjunto de cargos efetivos das Instituições Federais de Ensino (IFEs) e estabelece os princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores técnico-administrativos em educação (Brasil, 2005a). O PCCTAE é atualmente a maior carreira civil do serviço público no Brasil, com mais de 224 mil servidores, e está organizado em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E, definidos a partir de requisitos como escolaridade, nível de responsabilidade e habilidades específicas (WikiTAE, 2024).

O cargo de Secretário Executivo está classificado no nível E do PCCTAE o mais elevado da carreira, o que por si só já sinaliza sua natureza diferenciada. Para o ingresso nesse nível, exige-se formação superior em Letras ou Secretariado Executivo Bilíngue, além de habilitação profissional nos termos das Leis nº 7.377/1985 e nº 9.261/1996 (UFSJ, 2024).

Trata-se, portanto, de um cargo que demanda formação acadêmica e regulamentação profissional específicas, o que o distingue radicalmente de funções técnicas de nível médio que igualmente integravam a lista de cargos extintos ou vedados pelo Decreto nº 9.262/2018.

A descrição sumária do cargo de Secretário Executivo no âmbito do PCCTAE, conforme o Ofício-Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, define suas atribuições como:

> Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos; coordenar e controlar equipes e atividades; controlar documentos e correspondências; atender usuários externos e internos; organizar eventos e viagens e prestar serviços em idioma estrangeiro. (MEC, 2005; UFSJ, 2024)

Essa descrição é reveladora, pois transcende amplamente o escopo de funções operacionais. Coordenar equipes, assessorar direções e gerenciar informações estratégicas são atribuições que posicionam o Secretário Executivo como um agente central no fluxo decisório das instituições. A descrição de atividades típicas do cargo nas IFES inclui ainda o planejamento, a organização e a direção dos serviços de secretaria; o estabelecimento de atribuições da equipe; a programação e o monitoramento das atividades; o arquivamento e a gestão documental; e o uso de recursos de informática (UFSJ, 2024). Como se vê, estamos diante de um conjunto de atribuições que demanda capacidade analítica, visão sistêmica e domínio de ferramentas de gestão, não de execução mecânica.

A literatura especializada é categórica ao reconhecer o caráter estratégico dessas atribuições. Moreira *et al.* (2020), em artigo que propõe uma metodologia para o desenvolvimento de competências secretariais no contexto da gestão universitária, publicado na Revista de Gestão e Secretariado, demonstram que a transformação da carreira secretarial está associada ao aperfeiçoamento de competências que passaram de um status notadamente técnico para outro mais complexo, o estratégico, fato que possibilitou a inserção do profissional secretário em ambientes diversos das organizações, entre eles o das Instituições de Ensino Superior Públicas Federais. Os autores identificaram que as competências secretariais requeridas pelas IFEs envolvem quatro macroáreas: assessoramento e apoio administrativo; gestão secretarial; comunicação documental e protocolar; e gestão de pessoas e equipes (Moreira *et al.*, 2020).

Esse perfil multidimensional de competências é corroborado por Leal e Fiates (2013), cujo estudo seminal sobre as competências dos secretários-executivos de uma universidade

pública federal, realizado sob a perspectiva dos gestores, identificou que esses profissionais são reconhecidos como cargo-chave para a instituição nos níveis estratégico e tático, com alta capacidade de interpretação e intervenção organizacional. Os gestores entrevistados destacaram a importância dos secretários-executivos não apenas como executores de tarefas, mas como profissionais capazes de interpretar o ambiente institucional e tomar decisões qualificadas em nome da direção a que assessoram. Esse reconhecimento, por parte dos próprios gestores, é um dado de alta relevância para a compreensão do impacto institucional da escassez desses profissionais.

Uma das pesquisas mais representativas sobre a atuação do Secretário Executivo nas Universidades Federais é o estudo de Nunes e Magalhães (2019), que analisou o panorama do profissional na Universidade Federal do Pará (UFPA) por meio da gestão por competências. O estudo revelou que, no segundo semestre de 2016, 1.738 secretários-executivos já atuavam nas Instituições Federais de Ensino, distribuídos pelos setores acadêmicos e administrativos da estrutura universitária. Os dados também mostraram que as competências gerenciais utilizadas na atuação do secretário-executivo envolvem principalmente a compreensão de si mesmo e dos outros, a comunicação eficaz, a construção de equipes, a administração de informações por meio de pensamento crítico e a coordenação de projetos e/ou eventos (Nunes; Magalhães, 2019).

O estudo também evidenciou, de forma preocupante, que pelo menos 33% das unidades universitárias pesquisadas não dispunham de secretário-executivo lotado em seu quadro, indicando que o déficit já era real antes mesmo da implementação do decreto. Em análise complementar, Nunes e Magalhães (2019) identificaram que 58,1% dos secretários-executivos respondentes recebiam função gratificada (FG), o que evidencia seu envolvimento direto com atividades de gestão e assessoramento de alto nível, muito além das atividades-fim de um cargo meramente de apoio. Esse dado reforça a tese de que o Secretário Executivo nas universidades federais atua, na prática, em posições de confiança institucional que extrapolam a descrição formal do cargo.

O estado do conhecimento sobre a atuação do secretário-executivo nas IFEs foi sistematizado por Leal, Souza e Moreira (2018), que realizaram uma revisão da produção científica sobre o tema. Os autores concluíram que as competências e atividades desenvolvidas pelos secretários-executivos englobam o assessoramento e gestão no tocante ao planejamento, organização, direção e controle de atividades nas instituições, e que a presença desse profissional é necessária em todas as hierarquias organizacionais das IFEs, desde as

unidades acadêmicas até as pró-reitorias e gabinetes de reitorias. A pesquisa também indicou que as funções secretariais nas IFEs têm uma especificidade que não pode ser facilmente substituída pela terceirização, dada a capacidade de interpretação e análise organizacional que as atividades secretariais propiciam nas organizações públicas (Leal; Souza; Moreira, 2018).

Esse cenário de progressiva fragilização da carreira secretarial ganhou uma nova camada em novembro de 2019, quando o Poder Executivo editou a Medida Provisória nº 905/2019, denominada "Contrato de Trabalho Verde e Amarelo". No bojo de uma ampla minirreforma trabalhista, a MP incluía, em seu artigo 51, a revogação do artigo 6º da Lei nº 7.377/1985, dispositivo que tornava obrigatório o registro profissional nas Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego (SRTE) como condição para o exercício legal da profissão de secretário. A medida atingia um conjunto de treze profissões regulamentadas que não possuíam conselhos próprios, entre elas a de secretário e a de técnico em secretariado, além de jornalistas, radialistas, publicitários, arquivistas e sociólogos (Brasil, 2019; Poder360, 2019).

A lógica declarada pelo governo era a de desburocratização e estímulo ao emprego formal. Contudo, para a categoria do Secretariado Executivo, o impacto potencial ia além: ao suprimir o registro profissional obrigatório, sem revogar a lei de regulamentação em si, a MP abria caminho para que qualquer pessoa, independentemente de formação, pudesse exercer funções secretariais sem qualquer controle público sobre sua qualificação técnica. Como alertou o Sindicato dos Secretários do Distrito Federal (SISDF, 2019), a exclusão do artigo que obrigava a emissão do registro retirava a legitimidade da profissão, ainda que a obrigatoriedade da certificação continuasse vigente formalmente pela Lei nº 7.377/1985. A distinção importa: a lei permanecia, mas seu mecanismo de fiscalização e controle era esvaziado.

A reação da categoria foi intensa. Profissionais, sindicatos e entidades representativas mobilizaram-se junto ao Congresso Nacional para suprimir o artigo 51 da MP. Essa pressão obteve resultado: o relator da Medida Provisória na Comissão Mista, deputado Christino Aureo (PP-RJ), retirou do texto o dispositivo que extinguia o registro profissional para as treze categorias afetadas, restaurando o padrão anterior (FENAJ, 2020). A MP 905/2019 acabou sendo revogada pela Medida Provisória nº 955, de 20 de abril de 2020, sem ter sido convertida em lei pelo Congresso Nacional (Brasil, 2020).

Ainda assim, o episódio é analiticamente relevante porque evidencia um padrão normativo: em menos de dois anos, o Secretariado Executivo foi alvo de três iniciativas do

Poder Executivo federal que, em conjunto, apontavam para a mesma direção, a erosão progressiva da carreira e da identidade profissional da categoria. O Decreto nº 9.262/2018 extinguiu o cargo e vedou novos concursos no serviço público federal; a Portaria nº 443/2018 incluiu as funções secretariais entre as passíveis de terceirização; e a MP nº 905/2019 tentou eliminar o principal instrumento de fiscalização e controle do exercício da profissão regulamentada. Tomadas em conjunto, essas medidas revelam não um acidente de percurso, mas uma lógica política consistente de desregulamentação e precarização que a categoria precisou enfrentar em múltiplas frentes simultaneamente.

Compreendido o perfil do cargo, torna-se possível responder com maior precisão à questão central que justifica este estudo: por que o Decreto nº 9.262/2018 afeta o Secretariado Executivo de forma diferente de outras categorias? A resposta está em três aspectos que, articulados, evidenciam a contradição inerente a medidas normativas de caráter restritivo.

O primeiro diz respeito à natureza insubstituível das funções. Ao contrário de cargos cujas atribuições foram de fato tornadas obsoletas pela tecnologia, como datilógrafo ou operador de Telex, as funções do Secretário Executivo não foram extintas pela automação: foram transformadas e ampliadas. Como demonstra Leal *et al.* (2022), a terceirização das funções secretariais, embora prevista pela Portaria 443/2018 como atividade passível de contratação indireta, não assegura a mesma qualidade técnica e estratégica do profissional concursado, pois acarreta a perda da memória institucional, o conjunto de conhecimentos não registrados que tende a ser retido pelos profissionais de assessoria que permanecem na instituição ao longo do tempo.

O segundo aspecto é a concentração do cargo no setor público. Diferentemente de profissões que têm mercado robusto tanto no setor privado quanto no público, o Secretariado Executivo nas IFEs é, historicamente, uma das principais portas de entrada para profissionais da área no serviço público federal. Durante *et al.* (2020) documentaram que havia elevada quantidade de profissionais atuantes no cargo em toda a administração federal, desenvolvendo atividades secretariais e gerenciais com o intuito de aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados à sociedade. A vedação de novos concursos, portanto, não representa apenas um congelamento temporário, representa o fechamento progressivo de uma porta que, para essa categoria, era uma das poucas existentes no setor público.

O terceiro aspecto é a dependência das IFES em relação a esse profissional. Diferentemente de outros órgãos públicos com estruturas mais flexíveis, as Universidades Federais possuem uma organização altamente complexa, com dezenas de pró-reitorias,

centros, departamentos, coordenações de curso, programas de pós-graduação e órgãos colegiados que demandam assessoramento especializado e contínuo. Conforme apontam Leal e Fiates (2013), pesquisas realizadas junto a gestores universitários reconheceram os secretários-executivos como profissionais que representam perspectiva de aperfeiçoamento dos níveis de qualidade dos serviços prestados pela universidade. Quando esse profissional deixa de existir no quadro ou não pode ser reposto por concurso, sua ausência é sentida em múltiplos níveis da estrutura institucional.

Em síntese, o Secretariado Executivo nas Universidades Federais não é um cargo burocrático dispensável como o decreto sugere, é um elo estratégico que conecta a gestão, a informação e a eficiência institucional. O PCCTAE o posiciona no nível mais elevado da carreira técnico-administrativa justamente porque suas atribuições exigem formação superior, regulamentação profissional e competências que vão muito além do suporte operacional. Ignorar essa especificidade ao incluir o cargo em um decreto de extinção e vedação de concursos, ao lado de funções genuinamente obsoletas, é o que motivou a contestação por parte da comunidade acadêmica, das entidades de classe e, como se verá adiante, até do próprio Poder Judiciário.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa sobre os impactos do Decreto nº 9.262/2018 na carreira do Secretário Executivo nas Instituições Federais de Ensino. Descreve, de forma clara, as escolhas teóricas e técnicas adotadas, incluindo tipo de pesquisa, natureza metodológica, instrumentos de coleta, sujeitos investigados e técnicas de análise.

### 3.1 Tipo de Pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa documental e de campo, adotadas de modo complementar para que seja possível responder ao problema proposto. A pesquisa documental fundamenta-se em fontes primárias que ainda não receberam tratamento analítico, tais como atos normativos, portarias, decretos, notas técnicas e registros institucionais das Instituições Federais de Ensino (IFEs), bem como em fontes secundárias constituídas por relatórios, publicações periódicas e bases de dados governamentais. Conforme aponta Gil (2002), a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento

analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa, distinguindo-se da pesquisa bibliográfica pela natureza das fontes consultadas.

A pesquisa de campo, por sua vez, orienta a etapa de coleta de dados primários junto aos próprios sujeitos da investigação,os Técnico-Administrativos em Educação (TAE) que exercem a função de Secretário Executivo nas IFEs. Segundo Gil (2002), o estudo de campo procura o aprofundamento das questões propostas, apresentando maior flexibilidade no planejamento e privilegiando a interação com o grupo estudado.

Este estudo foi desenvolvido no período compreendido entre março e maio de 2026. A coleta de dados documentais, abrangendo a série histórica de 2010 a 2025, e a aplicação do questionário junto aos sujeitos da pesquisa foram realizadas integralmente nesse intervalo. A delimitação temporal da análise (2010 a 2025) justifica-se por permitir a comparação entre o período anterior ao Decreto nº 9.262/2018 e os anos subsequentes à sua vigência, conferindo à pesquisa um horizonte analítico suficiente para identificar tendências, rupturas e efeitos de médio prazo sobre a estrutura de cargos de Secretariado Executivo nas Instituições Federais de Ensino

Essa modalidade mostra-se pertinente porque o objeto desta pesquisa, os impactos do Decreto nº 9.262/2018 sobre a carreira do Secretário Executivo, não poderia ser adequadamente capturado apenas por documentos, exigindo a escuta direta dos profissionais afetados. O Quadro 1 apresenta a síntese dos tipos de pesquisa adotados e sua fundamentação.

Quadro 1: Tipos de pesquisa e justificativas

| Tipo de Pesquisa | Fundamentação | Justificativa para este estudo |
|---|---|---|
| **Pesquisa documental** | Gil (2002): vale-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados conforme o objeto de pesquisa. | Análise dos atos normativos (Decreto nº 9.262/2018, Portaria nº 443/2018, MPs) e relatórios institucionais das IFEs. |
| **Pesquisa de campo** | Gil (2002): busca o aprofundamento das questões, maior flexibilidade noplanejamento e privilegia a interação com o grupo estudado. | Aplicação de questionário junto aos TAE que exercem ou exerceram o cargo de Secretário Executivo nas IFEs, capturando percepções e impactos vivenciados. |

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Gil (2002).

## 3.2 Natureza Metodológica

Quanto à natureza metodológica, a pesquisa é quali-quantitativa (mista). A abordagem quantitativa foi empregada para o tratamento estatístico descritivo dos dados coletados pelo questionário, possibilitando a identificação de frequências, percentuais e tendências no universo pesquisado. A abordagem qualitativa foi, por sua vez, adotada para a análise de conteúdo dos documentos normativos e dos registros produzidos pelas IFEs, bem como das respostas abertas do instrumento de coleta. Leite (2008) esclarece que os métodos qualitativos são representados por trabalhos que não necessitam de ferramentas estatísticas e são adequados para pesquisas que se propõem a descrever fenômenos, comportamentos e dinâmicas sociais, ao passo que a integração com o método quantitativo permite ampliar a precisão e a generalização dos achados.

A combinação das duas abordagens justifica-se pela complexidade do fenômeno estudado. Por um lado, a análise quantitativa permitiu quantificar a extensão dos impactos, como o número de cargos extintos, a proporção de IFEs afetadas e o déficit de servidores, conferindo evidência empírica às constatações do estudo. Por outro, a compreensão das implicações institucionais, das percepções dos profissionais e dos efeitos sobre a memória organizacional exigiu interpretação aprofundada, que a estatística, por si só, não comporta. O Quadro 2 sistematiza as duas dimensões metodológicas adotadas.

Quadro 2: Dimensões quantitativa e qualitativa da pesquisa

| Dimensão | Objetivo específico | Instrumento | Técnica de análise |
|---|---|---|---|
| **Quantitativa** | Mensurar a extensão dos impactos (quantitativo de cargos extintos, déficit por IFE, proporção de unidades afetadas). | Formulário documental + questões fechadas do questionário (escala Likert e múltipla escolha) | Frequências e percentuais extraídos do Google Forms, com médias calculadas pelos autores e sistematizados em tabelas no Microsoft Word. |
| **Qualitativa** | Compreender percepções dos profissionais, implicações institucionais e efeitos sobre a memória organizacional. | Questões abertas do questionário + documentos normativos e institucionais | Análise de conteúdo (Bardin, 2016): pré-análise, exploração do material e interpretação |

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Leite (2008) e Bardin (2016).

## 3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados, cada um adequado a uma etapa distinta da investigação: tabelas de registro documental para pesquisa documental e o questionário para a etapa de campo junto aos TAE.

### 3.3.1 Instrumento de Pesquisa Documental

O primeiro instrumento consistiu em tabelas de registro documental elaborada pelos autores para organizar e sistematizar as informações extraídas dos editais de concurso e demais documentos analisados. Nessas tabelas, foram registrados os dados relevantes para a pesquisa, possibilitando a padronização da coleta e a posterior análise das informações obtidas. Conforme destacam Cervo, Bervian e Da Silva (2007), a utilização de instrumentos estruturados para o registro de dados contribui para a uniformidade do processo de coleta e para a confiabilidade das informações produzidas.

A primeira foram os editais de concursos públicos para o cargo de Secretário Executivo publicados pelas próprias IFEs selecionadas, disponíveis nos portais institucionais de cada universidade, abrangendo o período de 2010 a 2025. A segunda fonte foi o portal PCI Concursos (pciconcursos.com.br), plataforma de referência no monitoramento histórico de editais de concursos públicos no Brasil, utilizada como fonte complementar para localizar editais que não estavam mais disponíveis nos portais das próprias IFEs. Os registros identificados no PCI Concursos foram confirmados por contraprova nos portais institucionais ou no Diário Oficial da União (DOU), garantindo a confiabilidade das informações.

A combinação dessas duas fontes viabilizou a construção de uma série histórica que registra, ano a ano entre 2010 e 2025, o quantitativo de vagas ofertadas em concurso para o cargo de Secretário Executivo nas IFEs selecionadas, evidenciando o ponto de ruptura produzido pela vedação de novos certames a partir de 2018. Esses dados foram sistematizados em tabelas apresentadas na seção de análise e discussão dos resultados.

### 3.3.2 Instrumento de Pesquisa de Campo

O segundo instrumento é um questionário semiestruturado, composto por questões fechadas (escala Likert de 5 pontos e múltipla escolha) e questões abertas, destinado à coleta de dados primários junto aos Técnico-Administrativos em Educação que ocupam ou ocupavam o cargo de Secretário Executivo nas Instituições Federais de Ensino. Conforme Cervo, Bervian e Da Silva (2007), o questionário é a forma mais utilizada para a coleta de

dados, uma vez que possibilita medir com melhor exatidão aquilo que se deseja e pode ser respondido sem a presença do pesquisador.

O questionário foi aplicado em formato digital por meio da plataforma Google Forms, com link de acesso enviado aos servidores por e-mail institucional, mediante articulação com as Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas das IFEs participantes. De forma complementar, a divulgação também ocorreu por meio de redes profissionais e canais digitais de comunicação utilizados pelos Secretários Executivos, com o objetivo de ampliar o alcance da pesquisa e estimular a participação dos potenciais respondentes. Os dados obtidos foram sistematizados em tabelas apresentadas na Seção 4, e o questionário semiestruturado encontra-se no Apêndice A deste trabalho. O instrumento está organizado em quatro blocos temáticos, conforme o Quadro 3.

Quadro 3: Blocos temáticos do questionário

| Bloco | Tema | Conteúdo | Tipo de questão |
|---|---|---|---|
| **I** | Perfil do respondente | Lotação, tempo de serviço, escolaridade, situação atual do cargo. | Múltipla escolha + campo aberto para complemento |
| **II** | Percepções sobre o Decreto nº 9.262/2018 | Impactos percebidos na carreira, na carga de trabalho e na qualidade dos serviços. | Escala Likert (1-5) + questão aberta de aprofundamento |
| **III** | Condições institucionais pós-decreto | Estratégias adotadas pela IFE, terceirização e redistribuição de atividades. | Múltipla escolha + escala de concordância (Likert) |
| **IV** | Questões abertas livres | Espaço para relatos e considerações adicionais dos respondentes. | Dissertativa aberta (análise de conteúdo) |

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

### 3.4 Sujeitos de Pesquisa, Documentos e Fontes de Análise

Os sujeitos da pesquisa de campo são os Técnico-Administrativos em Educação (TAE) que exercem ou exerceram o cargo efetivo de Secretário Executivo, ou que realizam atividades correlatas ao secretariado em Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), regidas pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091/2005. A população-

alvo compreende os servidores ativos, afastados e aposentados que vivenciaram o período de vigência do Decreto nº 9.262/2018, ou seja, a partir de fevereiro de 2018.

Considerando a dispersão geográfica dos sujeitos por todo o território nacional e a ausência de um cadastro público unificado e atualizado dos Secretários Executivos por IFE, lacuna que, por si só, constitui dado relevante da pesquisa, adotar-se-á amostragem não probabilística por meio das redes de representação profissional da categoria, como e-mail institucional e grupos institucionais em plataformas digitais. O Quadro 4 apresenta as IFEs previamente mapeadas para contato direto.

Quadro 4: IFEs mapeadas para contato direto na pesquisa de campo.

| Instituição Federal de Ensino (IFE) | Região | UF |
|---|---|---|
| Universidade Federal de Roraima (UFRR) | Norte | RR |
| Universidade Federal do Amapá (UNIFAP) | Norte | AP |
| Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) | Nordeste | PE |
| Universidade Federal da Paraíba (UFPB) | Nordeste | PB |
| Instituto Federal de Brasília (IFB) | Centro-Oeste | DF |
| Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT) | Centro-Oeste | MT |
| Universidade Federal de Viçosa (UFV) | Sudeste | MG |
| Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IFSUDESTEMG) | Sudeste | MG |
| Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) | Sul | SC |
| Universidade Federal do Paraná (UFPR) | Sul | PR |

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

### 3.5 Análise dos Dados Coletados

A análise dos dados foi conduzida de forma integrada, articulando os procedimentos quantitativos e qualitativos de modo que os resultados de uma abordagem iluminassem e aprofundassem os da outra.

Os dados quantitativos provenientes das questões fechadas do questionário foram tratados por meio de estatística descritiva simples, com cálculo de frequências e percentuais disponibilizados diretamente pela plataforma Google Forms após o encerramento da coleta. Complementarmente, o cálculo das médias das questões em escala Likert ocorreu de forma manual pelos autores. Posteriormente, os resultados foram organizados em tabelas elaboradas no Microsoft Word e integrados à análise apresentada na Seção 4. Essa etapa permitiu

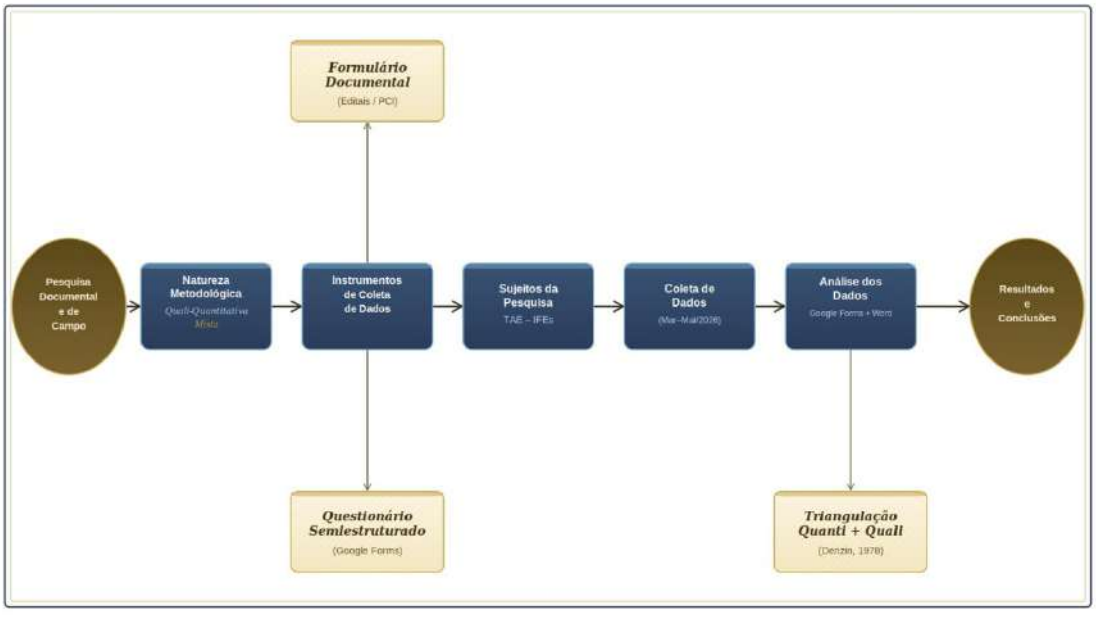
responder às seguintes questões: qual a distribuição dos Secretários Executivos por região geográfica e tipo de IFE? Qual a evolução das vagas ofertadas para o cargo entre 2010 e 2025? Qual o percentual de IFEs com déficit de Secretários Executivos?

Os dados qualitativos, provenientes das questões abertas do questionário e dos documentos normativos e institucionais, foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016). O processo analítico percorreu as três fases definidas pela autora: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) tratamento dos resultados e interpretação.

As categorias de análise foram definidas a priori com base no referencial teórico, articulado em torno das categorias impactos na carreira, memória institucional, terceirização e contestação normativa. Durante a exploração do material, categorias emergentes também foram incorporadas ao processo analítico, conforme permite o modelo bardiniano.

O cruzamento entre os dados quantitativos e qualitativos foi orientado pela estratégia de triangulação de dados (Denzin, 1978). Assim, os dados quantitativos provenientes dos editais de concurso e das respostas ao questionário foram confrontados com as percepções relatadas pelos respondentes e com os registros documentais das IFEs, permitindo identificar convergências, divergências e nuances que cada fonte, isoladamente, não seria capaz de revelar. A Figura 1 demonstra as etapas de realização do estudo.

Figura 1: Fluxograma das etapas de realização do estudo




Fonte: Elaborado pelos autores (2026) com base em Gil (2002), Leite (2008) e Bardin (2016).

# 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise e a discussão dos resultados obtidos por meio do formulário documental, que examinou os editais de concurso público de dez IFEs distribuídas pelas cinco regiões do Brasil no período de 2010 a 2025, e do questionário semiestruturado aplicado a 20 Técnico-Administrativos em Educação que exercem ou exerceram o cargo ou as atribuições de Secretário Executivo. Os dados são integrados pela estratégia de triangulação proposta por Denzin (1978), cujo princípio central é o de que a convergência de resultados obtidos por métodos distintos fortalece a validade e a credibilidade das conclusões.

## 4.1 Panorama Histórico de Vagas Para o Secretariado Executivo nas IFES (2010 a 2025)

Para compreender a dimensão do redimensionamento provocado pelo Decreto nº 9.262/2018, é necessário, antes de examinar os dados empíricos, reafirmar o que está em jogo quando se fala em extinção desse cargo específico. O Secretário Executivo está classificado no Nível E do PCCTAE, o mais elevado da carreira técnico-administrativa nas IFEs, com requisito de formação superior específica e habilitação profissional regulamentada pelas Leis nº 7.377/1985 e nº 9.261/1996 (Brasil, 2005a; UFSJ, 2024).

Leal e Fiates (2020) demonstraram que a carreira secretarial evoluiu de um perfil técnico para um perfil estratégico, sendo reconhecida como cargo-chave nos níveis estratégico e tático das organizações. Lima (2017) caracteriza esse profissional como alguém "do qual se exige que seja gestor, consultor, empreendedor, assessor polivalente, e que tenha uma visão holística". Essa especificidade torna ainda mais problemática a inclusão do Secretário Executivo (SE) na lista de cargos extintos do decreto.

Como apontam Durante *et al.* (2020), a lista apresenta heterogeneidade desconcertante, abrangendo desde funções genuinamente obsoletas, como operador de telex, até cargos de nível superior com regulamentação profissional específica, o que revela que sua elaboração foi guiada por critérios quantitativos de redução de quadros, e não por avaliação qualitativa da relevância de cada cargo para o funcionamento do Estado. Trata-se, portanto, de uma decisão normativa que equiparou o incomensurável, ao colocar no mesmo rol um datilógrafo e um profissional de nível superior com formação regulamentada, atuação estratégica comprovada e presença indispensável na gestão universitária.

A pesquisa documental identificou 21 editais com vagas para cargos de secretariado nas dez IFEs selecionadas, abrangendo o período de 2010 a 2025. Esses editais estão sistematizados na Tabela 1, que apresenta, por instituição e ano, os certames realizados com indicação do número de vagas e da modalidade de cargo ofertada. Sua leitura revela não apenas a quantidade de vagas, mas também a diversidade de denominações adotadas pelas IFEs ao longo do período, variando entre Secretário Executivo Nível E, Técnico em Secretariado Nível D e Tecnólogo-Secretariado Executivo, o que já antecipa um dos achados desta pesquisa: a tentativa de manter as funções secretariais por vias alternativas à denominação formal do cargo.

Tabela 1 - Editais com vagas para cargos de secretariado - IFEs selecionadas (2010-2025)

| IFE | UF | Região | Ano | Nº do Edital | Nº de Vagas | Cargo/Modalidade | Fonte |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| UFPB | PB | Nordeste | 2012 | 61/2012 | 7 (3 SE + 4 Téc.Sec.) | Sec. Executivo + Téc. Secretariado | Portal UFPB / PCI Concursos |
| UFPB | PB | Nordeste | 2015 | 53/2015 | 3 | Técnico em Secretariado | Portal UFPB / PCI Concursos |
| UFPB | PB | Nordeste | 2018 | 122/2018 | 1 | Tecnólogo-Sec. Executivo | Portal UFPB / PCI Concursos |
| UFPE | PE | Nordeste | 2010 | Ed. ago./2010 | 20 | Secretário Executivo | Portal UFPE / PCI Concursos |
| UFPE | PE | Nordeste | 2013 | 09/2013 | 3 | Secretário Executivo (Caruaru) | Portal UFPE / PCI Concursos |
| IFMT | MT | Centro-Oeste | 2013 | 76/2013 | 7 | Técnico em Secretariado Nível D | Portal IFMT / PCI Concursos |
| IFMT | MT | Centro-Oeste | 2015 | 70/2015 | 2 | Secretário Executivo Nível E | Portal IFMT / PCI Concursos |
| IFMT | MT | Centro-Oeste | 2016 | 85/2016 | 1 | Técnico em Secretariado Nível D | Portal IFMT / PCI Concursos |
| IFB | DF | Centro-Oeste | 2014 | 01/2014 | 13 | Técnico em Secretariado | Portal IFB / PCI Concursos |
| UFRR | RR | Norte | 2010 | 036/2010-DRH | 2 | Secretário Executivo | Portal UFRR / PCI Concursos |
| UFRR | RR | Norte | 2013 | 084/2013 + 100/2013-RET | 7 | Secretário Executivo | Portal UFRR / PCI Concursos |
| UNIFAP | AP | Norte | 2013 | 15/2013 | 8 | Secretário Executivo Nível E | Portal UNIFAP / PCI Concursos |
| UNIFAP | AP | Norte | 2015 | 18/2015-RET | 2 | Secretário Executivo | Portal UNIFAP / PCI Concursos |
| IF Sudeste MG | MG | Sudeste | 2014 | 01 a 13/2014 | 1 | Secretário Executivo Nível E | Portal IF Sudeste MG / PCI Concursos |
| IF Sudeste MG | MG | Sudeste | 2016 | 001/2016 | 4 (2 Téc. + 2 Tecnól.) | Téc. Secretariado + Tecnólogo-SE | Portal IF Sudeste MG / PCI Concursos |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| UFV | MG | Sudeste | 2012 | 01/2012 | 2 | Secretário-Executivo | Portal UFV / PCI Concursos |
| UFPR | PR | Sul | 2010 | 002/2010 UFPR-UNILA | 6 | Secretário Executivo | Portal UFPR / PCI Concursos |
| UFPR | PR | Sul | 2013 | 245/2013-PROGEPE | 1 | Secretário Executivo (Jandaia do Sul) | Portal UFPR / PCI Concursos |
| UFPR | PR | Sul | 2014 | 164/2014-PROGEPE | 2 | Secretário Executivo (Matinhos) | Portal UFPR / PCI Concursos |
| UFSC | SC | Sul | 2011 | 80/DDPP/2011 | 9 | Secretário-Executivo | Portal UFSC / PCI Concursos |

Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

A leitura da Tabela 1 precisa ser complementada por uma visão longitudinal que permita identificar tendências, picos e rupturas ao longo dos quinze anos analisados. É essa perspectiva temporal que a Tabela 2 oferece, ao consolidar o total de vagas ofertadas por ano em todas as IFEs da amostra, ela torna visível a trajetória que vai da oferta relativamente regular do período 2010-2016 ao colapso completo do período 2019-2023. A coluna de eventos normativos do ano permite, ainda, correlacionar as mudanças observadas nas vagas com os marcos legais que as determinaram, evidenciando a relação de causalidade entre as decisões normativas do Poder Executivo e o esvaziamento progressivo do cargo nas IFEs.

Tabela 2 - Série histórica consolidada de vagas para cargos de secretariado - 10 IFEs selecionadas (2010-2025)

| Ano | Total de vagas | IFEs c/ edital | IFEs s/ edital | Obs. / Eventos normativos do ano |
|---|---|---|---|---|
| 2010 | 28 | 3 | 7 | Início. UFPE (20), UFRR (2), UFPR (6). |
| 2011 | 9 | 1 | 9 | UFSC: 9 vagas. Último certame com SE na instituição. |
| 2012 | 9 | 2 | 8 | UFPB (7) e UFV (2 SE). |
| 2013 | 25 | 4 | 6 | UFRR (7), UNIFAP (8), UFPE (3), IFMT (7). Pico da série. |
| 2014 | 17 | 3 | 7 | IFB (13), IF Sudeste MG (1), UFPR (2). UFPE sem SE definitivamente. |
| 2015 | 7 | 3 | 7 | UFPB (3 Téc.), IFMT (2 SE), UNIFAP (2 SE). |
| 2016 | 5 | 2 | 8 | IFMT (1 Téc.), IF Sudeste MG (4). IFB e UFRR sem SE definitivamente. |
| 2017 | 0 | 0 | 10 | Nenhum concurso com SE. Véspera imediata do Decreto. |
| 2018 | 1 | 1 | 9 | Decreto nº 9.262 (jan./2018) e Portaria nº 443/2018. UFPB: 1 Tecnólogo-SE. UNIFAP sem SE definitivamente. |
| 2019 | 0 | 0 | 10 | Vedação em vigor. IFMT sem SE definitivamente. |
| 2020 | 0 | 0 | 10 | Vedação em vigor. |
| 2021 | 0 | 0 | 10 | Vedação em vigor. |
| 2022 | 0 | 0 | 10 | UFPB consolida ruptura (Ed. 53/2022, zero vagas SE). |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2023 | 0 | 0 | 10 | Vedação em vigor. |
| 2024 | 1 | 1 | 9 | UFPB (Ed. 134/2024): 1 vaga Tecnólogo-SE. Único contorno normativo isolado. |
| 2025 | 0 | 0 | 10 | Vedação em vigor. IFMT publica Ed. 01/2025 sem SE. |

Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

Os dados da Tabela 2 revelam que o período de 2010 a 2016 foi marcado por uma oferta irregular, porém contínua, com pico em 2013, quando quatro IFEs somaram 25 vagas para cargos de secretariado. A partir de 2016, a queda é abrupta: foram apenas 5 vagas naquele ano, nenhuma em 2017 e somente 1 em 2018, já sob nomenclatura alternativa de Tecnólogo. De 2019 a 2023 e em 2025, nenhuma das dez IFEs ofertou sequer uma vaga para secretariado. No total, foram identificadas 102 vagas entre 2010 e 2024, representando redução de 96% em relação ao pico de 2013. O que esses números traduzem, em termos concretos, é o fechamento gradual e definitivo de uma porta de entrada para profissionais de Secretariado Executivo no serviço público federal, fenômeno que Nunes e Magalhães (2019) já haviam sinalizado como tendência preocupante ao identificar que 33% das unidades universitárias não dispunham de SE em seu quadro mesmo antes do decreto.

Um dado igualmente significativo, que os números por si sós não revelam imediatamente, é a cronologia dos pontos de ruptura: 5 das 10 IFEs encerraram a oferta de vagas para secretariado antes da publicação do Decreto nº 9.262/2018, a saber: UFSC em 2011, UFV em 2012, UFPE e IFB em 2014, e UFRR em 2016. Esta constatação é central para a interpretação do fenômeno: o esvaziamento do cargo não é resultado exclusivo do decreto de 2018, mas de um processo estrutural mais amplo, iniciado pelo menos desde o Decreto nº 7.232/2010. Carvalho (2020) demonstrou que essa lógica de extinção progressiva de cargos vagos criou uma brecha normativa pela qual cargos tecnicamente necessários foram sendo eliminados sem avaliação criteriosa de seu impacto funcional.

Farah (2011) complementa esta análise ao mostrar que a incorporação dos princípios gerencialistas no Brasil ocorreu de forma seletiva, priorizando o corte de custos sem a correspondente implantação de mecanismos de melhoria dos serviços. O decreto de 2018 não inaugurou esse processo ele o tornou permanente e juridicamente irreversível, eliminando qualquer possibilidade de que as IFEs pudessem, por iniciativa própria, retomar a reposição do cargo.

Para contextualizar o sistema normativo que sustenta esse processo de esvaziamento, a Tabela 3 sistematiza os principais atos legais e regulamentares envolvidos, desde a legislação que fundamenta a profissão até as decisões que a restringiram. Sua leitura permite

compreender que o redimensionamento do cargo de Secretário Executivo nas IFEs é o resultado de uma cadeia normativa com mais de três décadas, e não de um ato isolado.

Tabela 3 - Atos normativos relevantes para o redimensionamento do cargo de Secretário Executivo nas IFEs

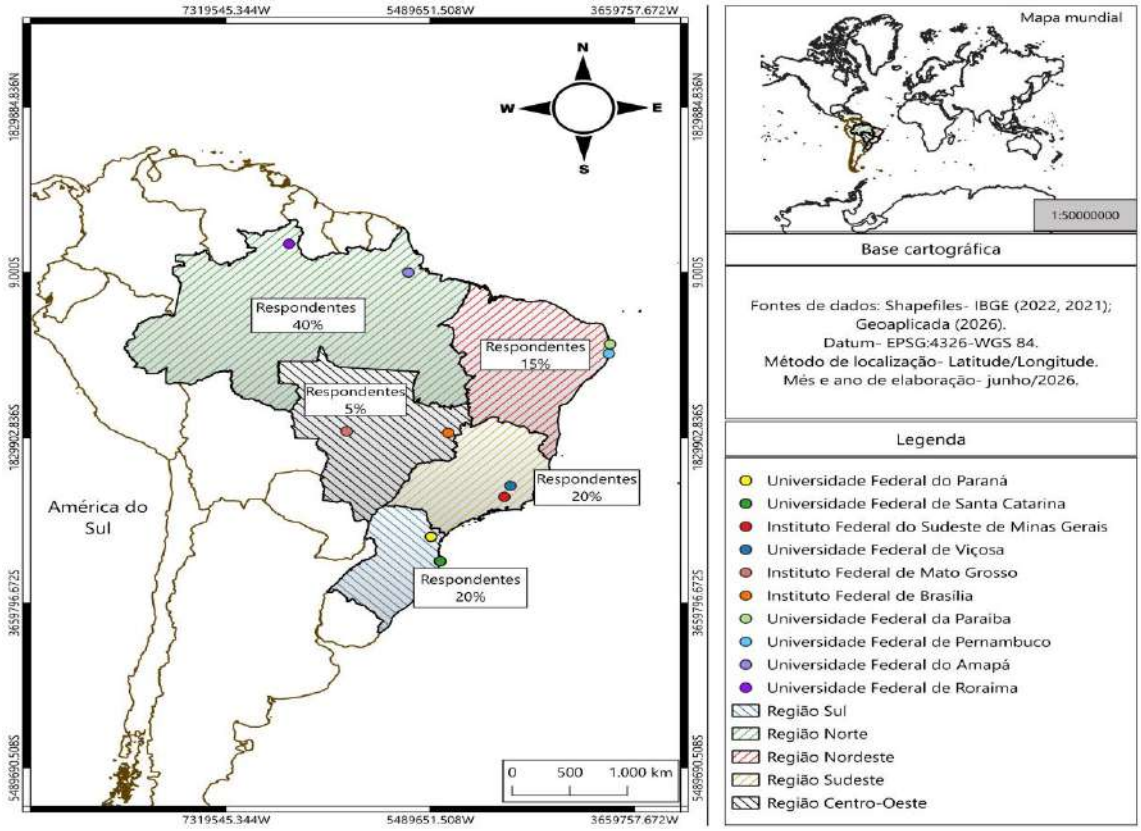
| Documento | Tipo | Data | Ementa/Objeto | Impacto sobre o cargo de SE | Fonte | Acesso |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Lei nº 7.377/1985 | Lei Federal | 1985 | Regulamenta a profissão de Secretário | Base legal das atribuições do SE no setor público | planalto.gov.br | mar./2026 |
| Lei nº 9.261/1996 | Lei Federal | 1996 | Altera dispositivos da Lei nº 7.377/1985 | Atualiza requisitos de formação do SE | planalto.gov.br | mar./2026 |
| Lei nº 11.091/2005 (PCCTAE) | Lei Federal | 2005 | Plano de Carreira dos Cargos TAE | Insere o SE no Nível E; define ingresso por concurso público | planalto.gov.br | mar./2026 |
| EC nº 95/2016 | Emenda Constitucional | 2016 | Institui o Novo Regime Fiscal | Pressão fiscal permanente; contexto direto do Dec. 9.262/2018 | planalto.gov.br | abr./2026 |
| Decreto nº 7.232/2010 | Decreto Federal | 2010 | Extingue 67.413 cargos vagos | Inaugurou a lógica de supressão progressiva de cargos | planalto.gov.br | abr./2026 |
| Decreto nº 9.262/2018 | Decreto Federal | 2018 | Veda concursos para 1.065 cargos | Vedação permanente de novos concursos para SE nas IFEs | planalto.gov.br | mar./2026 |
| Portaria Intermin. nº 443/2018 | Portaria | 2018 | Lista cargos vedados (inclui SE) | Consolida vedação específica ao cargo de SE | in.gov.br / DOU | abr./2026 |
| STF - Notícia/2023 | Decisão judicial | 2023 | Extinção restrita a cargos vagos | Cargos ocupados têm proteção constitucional | stf.jus.br | abr./2026 |

Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

## 4.2 Perfil dos Respondentes

A pesquisa de campo contou com 20 respondentes distribuídos pelas cinco regiões do Brasil, alcançados por amostragem não probabilística por meio de redes profissionais da categoria. Embora o tamanho amostral limite a generalização estatística para o conjunto dos Secretários Executivos em exercício nas IFEs brasileiras, a diversidade regional obtida atende ao propósito exploratório do estudo. A Figura 2, a seguir, apresenta a distribuição geográfica dos participantes:

Figura 2 - Distribuição geográfica dos participantes




Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com o software QGIS, versão 4.0.1 (QGIS DEVELOPMENT TEAM, 2024). Shapefile do território brasileiro: IBGE (2024). Shapefile do mapa mundial: GEOAPLICADA (2024).

Antes de apresentar os dados de percepção, é necessário compreender o perfil dessa amostra, pois ele determina a profundidade e a credibilidade das avaliações realizadas: um respondente que conhece o decreto, que tem longa trajetória no serviço público e que possui formação específica na área tem condições muito mais sólidas de interpretar os impactos do redimensionamento, do que alguém que chegou recentemente à carreira ou que desconhecia a normativa. A Tabela 4, a seguir, consolida os dados do Bloco I do questionário.

Tabela 4 - Perfil dos respondentes

| Variável (questão) | Distribuição das respostas |
|---|---|
| Q1 - Região da IFE | Norte: 40% (8) / Nordeste: 15% (3) / Sul: 20% (4) / Sudeste: 20% (4) / Centro-Oeste: 5% (1) |
| Q2 - Tipo de IFE | Universidade Federal: 80% (16) / Instituto Federal: 15% (3) / Escola Técnica Federal: 5% (1) |
| Q3 - Situação funcional | Cargo ativo de SE: 75% (15) / Atividades correlatas em outro cargo formal: 25% (5) |
| Q4 - Tempo no serviço público | De 11 a 15 anos: 65% (13) / De 5 a 10 anos: 20% (4) / De 16 a 20 anos: 10% (2) / Menos de 5 anos: 5% (1) |
| Q5 - Maior nível de formação | Mestrado: 55% (11) / Especialização: 35% (7) / Doutorado: 10% (2) |

| | |
|---|---|
| Q6 - Formação em Secretariado ou área afim | Sim: 85% (17) / Não: 15% (3) |
| Q7 - Conhecimento prévio do Decreto nº 9.262/2018 | Sim: 90% (18) / Não: 10% (2) |

Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

Os dados da Tabela 4 revelam um perfil altamente qualificado, experiente e informado. A maioria dos respondentes está lotada em Universidades Federais (80%) e exerce atualmente o cargo de SE como cargo ativo (75%); os 25% restantes exercem atividades correlatas em outro cargo formal, dado que, por si só, já evidencia concretamente o fenômeno da absorção informal de atribuições que será aprofundado na seção 4.3. O tempo de serviço predominante é de 11 a 15 anos (65%), o que significa que a maioria dos respondentes ingressou no serviço público federal entre 2010 e 2014, vivenciando tanto o período de oferta regular de vagas quanto o esvaziamento progressivo que se seguiu.

A formação é expressivamente elevada: 55% possuem mestrado e 10% têm doutorado, o que reforça que estamos diante de profissionais que excedem o perfil operacional ao qual o decreto implicitamente os equiparou. Além disso, 85% têm formação específica em Secretariado Executivo ou área afim, e 90% já conheciam o Decreto nº 9.262/2018 antes de responder ao questionário. Observou-se que estas informações são analiticamente relevantes, uma vez que os respondentes não estão avaliando um fenômeno abstrato, mas uma medida que conhecem, que os afeta diretamente e sobre a qual têm condições de formular julgamentos fundamentados.

### 4.3 Redimensionamento Estrutural: da Vacância à Absorção Informal de Atribuições

A extinção progressiva das vagas para Secretário Executivo nas IFEs não eliminou a demanda pelas funções do cargo. Assessoramento de direções, redação oficial, gestão documental e organização de eventos são atividades que as IFEs continuaram a demandar independentemente da disponibilidade do profissional habilitado para exercê-las. O que os dados dos editais analisados nesta pesquisa permitem demonstrar, de forma objetiva e documentalmente rastreável, é que essas funções foram redistribuídas para o cargo de Assistente em Administração por dois mecanismos distintos: a inclusão direta no descritivo de atribuições e a incorporação de competências secretariais ao conteúdo programático das provas de seleção.

Este fenômeno confirma a tese de Gomes (2018), ao afirmar que as atribuições secretariais não se tornaram obsoletas com o avanço tecnológico, mas evoluíram e conquistaram regulamentação legal e reconhecimento acadêmico. Os editais desta pesquisa oferecem evidência empírica inequívoca dessa permanência: as próprias IFEs reconheceram que as funções continuavam sendo necessárias ao reformularem seus instrumentos de seleção para incorporá-las a outro cargo.

O caso mais expressivo desse processo é o do Instituto Federal de Brasília (IFB), que no edital nº 01/2014, ofertou as últimas 13 vagas para Técnico em Secretariado na instituição e já incluía, no mesmo certame, as atribuições nucleares do secretariado no descritivo do cargo de Assistente em Administração. A sobreposição entre os dois descritivos, extraída literalmente do mesmo edital, é de difícil interpretação como coincidência:

> Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos; coordenar e controlar equipes e atividades; controlar documentos e correspondências; atender usuários externos e internos; organizar eventos e viagens e prestar serviços em idioma estrangeiro. (IFB, Edital nº 01/2014, Atribuições do Técnico em Secretariado).

A comparação entre os dois descritivos não é casual. As atribuições listadas para o Técnico em Secretariado, como assessorar direções, controlar documentos e correspondências e organizar eventos, reaparecem, de forma mais sintética, no escopo do Assistente em Administração, no mesmo edital e ano. A primeira citação evidencia a amplitude e a especificidade das funções secretariais; a segunda revela que essas mesmas funções foram atribuídas a outro cargo sem a exigência de formação equivalente. Não houve supressão da função, mas o rebaixamento da titulação exigida para exercê-la.

> Secretariar reuniões e outros eventos; Redigir documentos utilizando redação oficial. (IFB, Edital nº 01/2014, Atribuições do Assistente em Administração, mesmo edital)

A sobreposição desses dois descritivos revela uma decisão institucional antecipada e documentada: o IFB formalizou, no mesmo instrumento que encerrava a oferta do cargo especializado, a redistribuição de suas atribuições nucleares para o corpo administrativo geral. Não se trata de um movimento posterior à saída dos profissionais, mas de uma escolha consciente e simultânea, que evidencia que a instituição sabia que as funções continuariam sendo necessárias e já providenciou sua alocação em outro cargo antes mesmo que as vagas de secretariado fossem definitivamente encerradas.

O segundo mecanismo, a incorporação ao conteúdo programático das provas, foi identificado em cinco IFEs: UFSC (2012), UFRR (2012), UNIFAP (2022), IFMT (2025) e UFPR (2023). Em todas elas, temas como redação oficial, atos administrativos e gestão de documentos foram inseridos nas provas do Assistente em Administração, precisamente nos ciclos de seleção posteriores à interrupção das vagas de secretariado, sem qualquer alteração formal na denominação do cargo. A Tabela 5 sistematiza as transferências documentadas em todas as IFEs analisadas.

Tabela 5 - Transferência documentada de atribuições secretariais para o cargo de Assistente em Administração - IFEs selecionadas (2010-2025)

| IFE | Ponto de ruptura | Atribuições transferidas documentadas nos editais | Mecanismo |
|---|---|---|---|
| UFPB | 2022 | "Secretariar reuniões; Redigir documentos utilizando redação oficial" (Assist. em Adm., Ed. 53/2015, 53/2022, 134/2024). | Descritivo formal |
| UFPE | 2014 | "Redação Oficial" no conteúdo programático do Assist. em Adm. (Ed. 10/2023). | Conteúdo programático |
| IFMT | 2019 | "Aspectos gerais da redação oficial"; "Atos administrativos" (Assist. em Adm., Ed. 01/2025). | Conteúdo programático |
| IFB | 2016 | "Secretariar reuniões; Redigir documentos utilizando redação oficial" (Assist. em Adm., Ed. 01/2014, mesmo edital da última oferta de SE). | Descritivo formal |
| UFRR | 2016 | "Executar atividades administrativas nas áreas de secretaria"; "Redação e correspondências oficiais" (Ed. 005/2012 e Ed. 52/2023). | Descritivo e conteúdo programático |
| UNIFAP | 2018 | "Ciclo de vida dos documentos"; "Gestão de Documentos e Procedimentos de Protocolo" (Assist. em Adm., Ed. 07/2022). | Conteúdo programático |
| IF Sudeste MG | Não identificado | Sem ruptura definitiva no período analisado. | Não identificado |
| UFV | 2014 | "Secretariar reuniões e outros eventos"; "Redigir atos administrativos" (Assist. em Adm., Ed. 04/2023). | Descritivo formal |
| UFPR | 2016 | "Atos administrativos: conceito, classificação e espécies" (Assist. em Adm., Ed. 99/2023). | Conteúdo programático |
| UFSC | 2012 | "Redação oficial"; "Arquivo e documentação" (Assist. em Adm., Ed. 035/2012, mesmo ano da ruptura). | Conteúdo programático |

Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

Diante do exposto, observou-se que a absorção informal de atribuições não é um fenômeno pontual ou isolado, ocorreu em oito das dez IFEs analisadas, por mecanismos distintos, mas com o mesmo efeito estrutural, qual seja, a ampliação do escopo funcional do Assistente em Administração, sem a adequação remuneratória e sem a exigência de formação equivalente à do Nível E do PCCTAE. Esse padrão sistemático evidencia não uma reação improvisada de algumas instituições, mas uma estratégia institucional recorrente de adaptação

à escassez do profissional especializado, adotada de forma independente por diferentes IFEs em diferentes regiões do país.

Esta evidência documental encontra confirmação direta e unânime nos dados do questionário. Quando questionados se percebiam que as atividades típicas do secretariado executivo passavam a ser realizadas por servidores de outros cargos, sem a devida qualificação profissional, os respondentes registraram 100% de concordância: 80% assinalaram concordância total (nível 5) e 20% concordância parcial (nível 4), sem nenhuma discordância em toda a amostra. Leal *et al.* (2022), advertem que essa substituição não assegura a mesma qualidade técnica e estratégica do profissional concursado, acarretando perda da memória institucional, entendida como o conjunto de conhecimentos não registrados que tendem a ser retidos pelos profissionais de assessoria que permanecem na instituição ao longo do tempo.

Neste contexto, os dados empíricos desta pesquisa permitem ir além do alerta, ao demonstrar que as IFEs não apenas realizaram essa substituição, mas a formalizaram documentalmente em seus próprios instrumentos de seleção. Evidenciou-se que a estratégia de reclassificação de nomenclatura adotada pela UFPB (2018 e 2024) e pelo IF Sudeste MG (2016), que ofertaram vagas sob a denominação "Tecnólogo - Secretariado Executivo" em substituição ao cargo de Secretário Executivo. Assim, ao utilizar essa denominação alternativa, essas instituições contornaram formalmente a vedação imposta pelo decreto e pela Portaria nº 443/2018, mantendo na prática a demanda por profissionais com formação equivalente. Esse comportamento confirma que as instituições reconhecem a função como insubstituível, ainda que impossibilitadas de provê-las pelos meios regulares, o que evidencia as contradições internas que Durante *et al.* (2020) identificaram como central na análise do decreto.

### 4.4 Condições Institucionais Pós-Decreto: Estratégias de Adaptação e Seus Limites

Se a seção anterior demonstrou o que ocorreu com as funções do Secretário Executivo após o esvaziamento do cargo, esta seção examina como as IFEs responderam institucionalmente a esse processo. A questão não é apenas descritiva, mas também interpretativa. Diante de um decreto que tornou permanente a impossibilidade de reposição de um cargo estratégico, cabe perguntar: que estratégias as IFEs adotaram? Essas estratégias foram adequadas? E o que sua insuficiência revela sobre os limites da lógica de enxugamento

do Estado? Os dados coletados oferecem evidências empíricas para responder a estas perguntas. A seguir, a Tabela 6, consolida os resultados das questões 18 a 23:

Tabela 6 - Condições institucionais pós-decreto

| Questão | Resultados consolidados |
|---|---|
| Q18 - Como a IFE respondeu à vacância (múltipla escolha) | Redistribuição para outros TAE: 45% (9) / Nomeação em FG: 25% (5) / Terceirização: 20% (4) / Vazio funcional: 10% (2) / Sem conhecimento: 30% (6) |
| Q19 - Eficácia da estratégia adotada | Totalmente ineficaz: 20% (4) / Pouco eficaz: 40% (8) / Moderadamente eficaz: 30% (6) / Eficaz: 10% (2) / Totalmente eficaz: 0% |
| Q20 - Designação formal sem remuneração adicional | Eu mesmo(a): 10% (2) / Colegas de outros cargos: 25% (5) / Ambos: 20% (4) / Não ocorreu: 15% (3) / Sem informação: 30% (6) |
| Q21 - Ações de capacitação para novos executores das funções | Nenhuma ação: 60% (12) / Pontual e insuficiente: 40% (8) / Formal e estruturada: 0% |
| Q22 - A terceirização preservou a qualidade dos serviços | Parcialmente: 25% (5) / Não preservou: 20% (4) / Não ocorreu: 5% (1) / Sem condições de avaliar: 50% (10) |
| Q23 - Principais problemas decorrentes da vacância (múltipla escolha) | Queda na qualidade: 65% (13) / Perda de memória organizacional: 60% (12) / Acúmulo de funções: 60% (12) / Dificuldades em eventos e protocolos: 50% (10) / Problemas com gestão de documentos: 45% (9) / Dificuldades com redação oficial: 30% (6) / Sobrecarga nas Pró-Reitorias: 25% (5) |

Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

Os dados da Tabela 6 revelam um quadro de respostas institucionais fragmentadas, improvisadas e majoritariamente insuficientes. A estratégia mais recorrente foi a redistribuição das funções para outros TAEs (45%), seguida da nomeação em cargo de confiança ou função gratificada (25%) e da terceirização (20%). Em 10% dos casos, as atividades simplesmente deixaram de ser realizadas, configurando o que esta pesquisa denomina vazio funcional completo em que não houve redistribuição e terceirização, as atividades secretariais foram descontinuadas. É significativo notar também que 30% dos respondentes afirmaram não ter conhecimento sobre a estratégia adotada pela sua IFE, dado que, por si só, indica ausência de comunicação institucional transparente sobre uma questão que afeta diretamente o trabalho cotidiano desses profissionais.

A gravidade do cenário aprofunda-se quando se examina a dimensão da capacitação. Ao serem perguntados se houve designação formal de servidores para exercer funções típicas do Secretário Executivo sem remuneração adicional ou reconhecimento formal, 55% dos respondentes confirmaram essa prática em suas IFEs. Ao serem questionados sobre a realização de ações de capacitação para os servidores que assumiram essas atribuições, 60% informaram que não houve nenhuma ação formal e estruturada. Os dados indicam que, nas IFEs onde ocorreu transferência de atribuições, a capacitação adequada esteve ausente na

totalidade dos casos reportados, sem qualquer preparo técnico adequado dos novos executores.

.Moreira *et al.* (2020), demonstraram que as competências secretariais requeridas pelas IFEs envolvem quatro macroáreas interdependentes: assessoramento e apoio administrativo, gestão secretarial, comunicação documental e protocolar, e gestão de pessoas e equipes. O domínio integrado dessas macroáreas pressupõe formação específica de nível superior. Logo, transferir essas responsabilidades para servidores sem preparo técnico equivalente não configura racionalização, mas desqualificação funcional com aparência de continuidade.

Quando indagados sobre a eficácia das estratégias adotadas pelas IFEs para suprir a ausência do Secretário Executivo, 60% dos respondentes classificaram-nas como totalmente ineficazes ou pouco eficazes, e apenas 10% as consideraram eficazes. Este resultado dialoga com a análise de Abrucio (2007), que argumenta que o verdadeiro desafio da gestão pública não é reduzir o tamanho do Estado, mas qualificar sua atuação, o que exige a valorização de carreiras técnicas especializadas.

Os dados desta pesquisa demonstram que o decreto produziu exatamente o movimento contrário ao extinguir as vagas de SE e redistribuir suas funções para o corpo administrativo geral sem capacitação, desta forma, as IFEs comprometeram a qualidade da gestão que a normativa, em seu discurso de modernização, deveria supostamente aprimorar. Bresser-Pereira (2001) já havia reconhecido que as reformas gerenciais no Brasil frequentemente produziram resultados práticos distintos dos objetivos declarados; os dados desta seção oferecem evidência empírica contemporânea desse padrão histórico, documentando suas consequências concretas sobre uma categoria profissional específica.

Quando solicitados a indicar os principais problemas decorrentes da vacância do cargo de Secretário Executivo em sua IFE, os respondentes apontaram, entre as opções disponíveis: queda na qualidade dos serviços (65%), perda de memória organizacional e acúmulo de funções (ambas com 60%), dificuldades na gestão de eventos e protocolos (50%) e problemas com gestão de documentos (45%). Nenhum respondente assinalou a opção 'não percebi problemas significativos'." Esse dado é significativo não apenas pelo que afirma, mas pelo que descarta: a ideia de que o redimensionamento do cargo de SE nas IFEs foi um processo indolor ou de impacto desprezível não encontra nenhum respaldo empírico entre os profissionais que vivenciaram essa realidade diariamente.

Quando questionados se a terceirização das funções secretariais preservou a qualidade dos serviços prestados, metade dos respondentes (50%) declarou não ter condições de avaliar,

enquanto 25% afirmaram preservação apenas parcial e 20% indicaram que não houve preservação. Apenas 5% informaram que a terceirização não ocorreu em sua IFE. A elevada proporção de respondentes sem condições de avaliar pode ser indicativa tanto da opacidade dos processos terceirizados quanto do distanciamento entre os servidores efetivos e os prestadores contratados, o que por si só representa uma limitação ao controle de qualidade desses serviços.

### 4.5 Percepções dos Profissionais: Impactos na Carreira e na Identidade Profissional

Esta seção amplia a perspectiva das condições institucionais após o decreto ao examinar as percepções dos profissionais de Secretariado Executivo sobre os impactos do processo em suas trajetórias e identidade profissional. Embora subjetivos em sua manifestação, esses efeitos têm consequências concretas, como desmotivação, fragilidade identitária e redução das perspectivas de carreira. Para compreender essas dimensões, o questionário utilizou afirmações em escala Likert e questões abertas, cujos resultados são apresentados a seguir.

O Bloco II do questionário aprofundou as percepções por meio de nove afirmações em escala Likert de 1 a 5. A Tabela 7 consolida os resultados com as médias calculadas para cada afirmação.

Tabela 7 - Percepções sobre os impactos do Decreto nº 9.262/2018.

| Afirmação (questão) | 1 (Discordo totalmente) | 2 | 3 | 4 | 5 (Concordo totalmente) | Média |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Q8 - O decreto impactou negativamente a continuidade das atividades de secretariado na IFE | 1 (5%) | 0 (0%) | 1 (5%) | 4 (20%) | 14 (70%) | 4,45 |
| Q9 - A extinção progressiva comprometeu a qualidade dos serviços administrativos | 2 (10%) | 0 (0%) | 0 (0%) | 4 (20%) | 14 (70%) | 4,40 |
| Q10 - A vedação gerou acúmulo de funções para os servidores remanescentes | 1 (5%) | 0 (0%) | 2 (10%) | 5 (25%) | 12 (60%) | 4,35 |
| Q11 - A IFE adotou medidas adequadas para suprir a ausência dos SE | 9 (45%) | 5 (25%) | 4 (20%) | 0 (0%) | 2 (10%) | 2,05 |
| Q12 - O decreto enfraqueceu o reconhecimento profissional do SE | 0 (0%) | 0 (0%) | 0 (0%) | 2 (10%) | 18 (90%) | 4,90 |
| Q13 - A memória organizacional foi prejudicada com a saída dos servidores | 1 (5%) | 0 (0%) | 2 (10%) | 4 (20%) | 13 (65%) | 4,40 |
| Q14 - A carga de trabalho aumentou após a redução do quadro de SE | 3 (15%) | 2 (10%) | 5 (25%) | 2 (10%) | 8 (40%) | 3,50 |
| Q15 - Atividades típicas passaram a ser exercidas por servidores sem qualificação | 0 (0%) | 0 (0%) | 0 (0%) | 4 (20%) | 16 (80%) | 4,80 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Q16 - A carreira possui perspectivas de recuperação no curto ou médio prazo | 5 (25%) | 6 (30%) | 7 (35%) | 0 (0%) | 2 (10%) | 2,40 |

Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

A pesquisa revelou um padrão de concordância expressiva e consistente com os impactos negativos do decreto: seis das nove afirmações registraram médias superiores a 4,0. A afirmação de maior concordância foi aquela que investigava se o decreto contribuiu para o enfraquecimento do reconhecimento profissional do Secretário Executivo, com média de 4,90 e 90% de concordância total, sem nenhuma discordância em toda a amostra. Este resultado merece interpretação cuidadosa, reconhecimento profissional não é uma dimensão periférica da identidade, é o elemento que confere sentido ao investimento em formação, dedicação à carreira e ao engajamento institucional.

Assim, quando 90% dos respondentes concordam totalmente que o decreto contribuiu para o enfraquecimento desse reconhecimento, estão afirmando que a medida operou uma desvalorização simbólica da profissão que vai além da esfera normativa e atinge a percepção que as próprias instituições têm sobre a relevância desses profissionais. Giorni (2017) e Lima (2017), descreveram décadas de lutas pelo reconhecimento da profissão, mas os dados desta pesquisa revelam que o decreto representou um retrocesso nessa trajetória.

A afirmação sobre a substituição das funções secretariais por servidores sem qualificação adequada (média 4,80) e aquela relativa ao prejuízo à memória organizacional (média 4,40) compõem o núcleo duro das percepções negativas, em consonância com o que defende Leal et al. (2022). As afirmações acerca do impacto na continuidade das atividades de secretariado (média 4,45) e do comprometimento da qualidade dos serviços administrativos (média 4,40) reforçam, pela perspectiva dos profissionais, os dados institucionais apresentados na seção 4.4. O item sobre acúmulo de funções para os servidores remanescentes (média 4,35) é coerente com os 60% que apontaram essa sobrecarga como problema institucional. Estes resultados oriundos tanto da pesquisa documental quanto da pesquisa de campo, sustentam a hipótese de que a retirada dos cargos de Secretariado Executivo dos concursos públicos federais, aponta para o acúmulo de funções e redução da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A afirmação sobre a adoção de medidas adequadas pela IFE para suprir a ausência dos Secretários Executivos (média 2,05) e aquela sobre as perspectivas de recuperação da carreira no curto ou médio prazo (média 2,40) revelam duas dimensões particularmente preocupantes. A primeira demonstra que, para 70% dos respondentes (45% de discordância total + 25% de

discordância parcial), segundo os entrevistados, as IFEs não foram capazes de responder adequadamente ao esvaziamento do cargo, o que confirma os dados da Tabela 6 sobre a insuficiência das estratégias adotadas. A segunda demonstra um pessimismo coletivo quanto ao futuro da carreira que deve ser analisado em suas implicações prospectivas: quando profissionais altamente qualificados, com formação de Mestrado e Doutorado, não vislumbram perspectivas de recuperação da carreira no curto ou médio prazo, o efeito potencial sobre o interesse de futuros profissionais em ingressar na área é particularmente grave. Essa dinâmica pode agravar progressivamente o déficit de SE nas IFEs, configurando um ciclo de desvalorização que o decreto iniciou, mas que as perspectivas de não reversão tendem a aprofundar.

Por conseguinte, a análise de conteúdo destas respostas, à luz de Bardin (2016), permitiu identificar quatro categorias temáticas predominantes: desvalorização e enfraquecimento da identidade profissional; insegurança quanto ao futuro da carreira; desmotivação e desânimo; e percepção de injustiça normativa e social. A tabela 8 apresenta a percepção dos profissionais acerca do impacto do decreto nº 9.262/2018 em suas carreiras.

Tabela 8 - Impacto mais significativo do Decreto nº 9.262/2018 sobre a trajetória profissional ou sobre o funcionamento da IFE (17 respostas).

| Respondentes | Relato do participante |
|---|---|
| **P1** | *Na minha Universidade, o impacto mais significativo foi a perda da possibilidade de contratar novos Secretários Executivos. Gestores relataram que a Instituição poderia se beneficiar muito com novas contratações.* |
| **P2** | *Nunca achei que a profissão fosse valorizada aqui. Basta ser Assistente em Administração para ser um 'faz tudo'.* |
| **P3** | *A diminuição gradativa de SE em setores estratégicos comprometeu o desenvolvimento institucional das IFEs em diversas áreas.* |
| **P4** | *A extinção gradual comprometeu atividades estratégicas de assessoramento, gestão administrativa e apoio aos processos acadêmicos, ocasionando sobrecarga de outros servidores e a descaracterização das atribuições específicas do profissional.* |
| **P5** | *As atividades passaram a ser desenvolvidas por pessoas sem qualificação necessária, incluindo tomadas de decisão que influenciam diretamente as atividades, prejudicando a correta análise e execução das tarefas.* |
| **P6** | *Altamente negativo: desvalorizou a profissão e impediu a inserção de novos profissionais no serviço público.* |
| **P7** | *Minha experiência se baseia no acúmulo de atribuições e na falta de qualificação dos colegas que assumiram as funções, gerando retrabalho e necessidade de capacitação informal.* |
| **P8** | *A extinção em si configura uma enorme desvalorização da profissão de Secretário(a) Executivo(a).* |
| **P9** | *O mais significativo foi sobre minha trajetória profissional: acarretou desânimo e tristeza, como se congelasse a nossa classe.* |
| **P10** | *A desvalorização do cargo e o uso de mão de obra desqualificada e mais barata para executar o serviço de Secretário Executivo.* |

| | |
|---|---|
| **P11** | *O decreto trouxe insegurança quanto ao futuro de carreiras com formação específica e papel relevante na administração pública.* |
| **P12** | *Não podemos nos movimentar por pedidos de remoção ou redistribuição. Os cargos passaram a ser exercidos por pessoas com funções gratificadas que não têm o conhecimento técnico do profissional de Secretariado.* |
| **P13** | *Prejudicou totalmente a carreira em Secretariado Executivo.* |
| **P14** | *O maior impacto foi ter o sonho de ser concursada em nível superior destruído. Agora só consigo isso concorrendo a uma vaga genérica de 'nível superior', sem o reconhecimento formal de Secretária Executiva.* |
| **P15** | *O decreto extingue o cargo, mas não encerra o serviço. Profissionais formados ganham como nível médio para desempenhar a função, ou profissionais sem subsídios a exercem de qualquer forma, sendo vistos como maus profissionais por falta de conhecimento técnico.* |
| **P16** | *A falta de valorização da profissão se manteve e agora se aprofundou no serviço público.* |
| **P17** | *A ausência de perspectiva de novas contratações gera desânimo, desmotivação na defesa da profissão e descontentamento com a falta de entendimento das instâncias superiores acerca do perfil profissional.* |

Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

Os dados da Tabela 8, foram organizados em três eixos que se articulam e reforçam mutuamente, revelando a complexidade do impacto do decreto quando examinado pela perspectiva de quem o vivenciou profissionalmente.

O primeiro eixo é sobre a perda de capacidade institucional, descrita por P3, P4, P5 e P15: a diminuição gradativa de SE em setores estratégicos comprometeu atividades de assessoramento, gestão documental e organização institucional de forma que não foi adequadamente compensada pelas estratégias de substituição adotadas. P15 sintetizou o paradoxo central desta pesquisa com precisão: "o decreto extingue o cargo, mas não encerra o serviço". Essa frase captura, em termos acessíveis, exatamente o que os dados documentais desta pesquisa demonstram: a função secretarial continuou sendo demandada pelas IFEs, foi redistribuída para outros cargos e incorporada em novos editais, mas sem o profissional habilitado para exercê-la, a qualidade dos serviços é comprometida.

Dando sequência, o segundo eixo aponta para a desvalorização pela substituição por mão de obra não qualificada, relatada por P6, P7, P8 e P10, na perspectiva dos profissionais, o fenômeno da absorção informal documentado na Tabela 5: as funções foram assumidas por servidores sem formação específica, o que comprometeu a qualidade dos serviços e gerou situações de retrabalho, como descrito por P7.

O terceiro eixo é o impacto emocional e motivacional, evidenciado por P9, P11, P13, P14 e P17: desânimo, tristeza, insegurança e a sensação de que o decreto "congelou" a categoria profissional. Esses relatos revelam a dimensão humana do processo que os dados

quantitativos não capturam em sua totalidade. A tabela 9 a seguir, refere-se às percepções sobre identidade e sentimento de pertencimento.

Tabela 9 - Como o Decreto nº 9.262/2018 afetou a identidade e o sentimento de pertencimento profissional como Secretário Executivo (18 respostas)

| Respondentes | Relato do participante |
|---|---|
| **P1** | *O decreto afetou o senso de pertencimento da categoria. Houve um movimento nacional de manifestações contra as justificativas apresentadas. Acredito que afetou também as pesquisas acadêmicas, desmotivando pesquisadores que tratavam da atuação do SE no Serviço Público.* |
| **P2** | *Cheguei à UFSC após o decreto e nunca achei que esta posição tivesse alguma importância.* |
| **P3** | *Com a publicação do decreto, passa-se a ideia de que o cargo é dispensável nas IFEs, o que gera desconforto, pois o cargo é fundamental para a gestão institucional.* |
| **P4** | *Ocorreu desvalorização profissional. A perda da força de trabalho mais qualificada nas IFEs gera prejuízos às atividades exercidas.* |
| **P5** | *O decreto impactou significativamente minha identidade e sentimento de pertencimento profissional, especialmente por representar desvalorização institucional da carreira. A suspensão de concursos transmitiu a percepção de que as competências técnicas, gerenciais e estratégicas construídas historicamente deixaram de ser reconhecidas como essenciais para o funcionamento das IFEs.* |
| **P6** | *Passei a perceber que o profissional ficou desvalorizado, com pessoas sem qualificação atuando como Secretário Executivo, inclusive em processos seletivos que permitem inscrição de pessoas com formação em outras áreas.* |
| **P7** | *Me senti desvalorizada.* |
| **P8** | *Enfraqueceu consideravelmente a unidade da profissão. Ao falar da minha experiência em eventos, percebo que cria um vazio de perspectivas futuras para novos profissionais.* |
| **P9** | *Minha identidade como Secretária Executiva não foi afetada. No entanto, a carreira com certeza foi. Não se abrirão mais concursos para este cargo. Uma porta se fechou.* |
| **P10** | *Acarretou profunda tristeza e diminuiu o prazer em executar meu trabalho cotidiano.* |
| **P11** | *Desvalorização, revolta pela falta de reconhecimento e pela ausência de um conselho e de um sindicato atuante.* |
| **P12** | *Não sou Secretário Executivo, mas percebo a utilização de mão de obra mais barata para exercer as atividades do cargo.* |
| **P13** | *O decreto trouxe insegurança quanto ao futuro da profissão, que possui formação específica e papel relevante na administração pública federal.* |
| **P14** | *Me pareceu que essa função poderia ser exercida por qualquer cargo ou por terceirizados, sem a formação necessária.* |
| **P15** | *Senti enfraquecimento da identidade profissional pela limitação de novos concursos. Apesar disso, continuo enxergando a carreira como essencial para a gestão e o assessoramento estratégico.* |
| **P16** | *Pretendo fazer outro curso superior para uma área em que consiga ter mais êxito profissional.* |
| **P17** | *Me sinto desvalorizada. A falta do conhecimento deste profissional vai trazer muitos malefícios futuros.* |
| **P18** | *A ausência de perspectiva de novas contratações gera desânimo, desmotivação na defesa da profissão e descontentamento com a falta de entendimento das instâncias superiores.* |

Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

Nesta perspectiva, as falas dos participantes evidenciam que o impacto sobre a identidade profissional é extenso, multifacetado e, em alguns casos, profundamente disruptivo. P5 articulou com clareza o mecanismo pelo qual o decreto afetou a identidade: ao suspender os concursos e impedir o provimento de novos cargos, a medida transmitiu a mensagem institucional de que as competências técnicas, gerenciais e estratégicas historicamente construídas pela profissão deixaram de ser consideradas essenciais.

Esta percepção é coerente com o que Maia e Oliveira (2015) descrevem sobre a trajetória de lutas pelo reconhecimento da profissão: quando uma medida normativa equipara o Secretário Executivo a um datilógrafo na lista de cargos extintos, ela desfaz décadas de conquistas por reconhecimento profissional, obtido a partir da Lei de regulamentação da profissão de Secretariado Executivo (Brasil, 1985;1996).

Neste contexto, os profissionais afirmam que os efeitos do decreto causaram um enfraquecimento a unidade da profissão, um vazio de perspectivas para futuros profissionais, assim, observa-se que as IFEs continuam formando anualmente profissionais de Secretariado Executivo, os quais não poderão ser admitidos em seus quadros de servidores. Logo, percebe-se a erosão do discurso vocacional da área, com profissionais experientes perdendo a capacidade de transmitir perspectivas de futuro a novos ingressantes na profissão.

Os relatos da Tabela 10 ampliam o escopo analítico ao introduzir dimensões que as perguntas estruturadas do questionário não haviam capturado diretamente. P8 sinaliza um efeito colateral que merece atenção específica: a vedação do decreto travou não apenas a abertura de novos concursos, mas também as redistribuições e remoções dos servidores que já ocupam o cargo entre IFEs, criando imobilidade funcional que agrava o déficit institucional em algumas instituições sem que haja qualquer mecanismo legal disponível para corrigir esse desequilíbrio.

Além disto, o P8 propõe um reposicionamento do debate que encontra respaldo direto na crítica de Evans (1995) à redução da burocracia especializada como falsa eficiência: o decreto não deve ser analisado apenas como uma questão administrativa de extinção de cargos, mas como um problema de gestão pública e de preservação das capacidades técnicas do Estado. Ainda. o P13 articula o paradoxo empírico central desta pesquisa de forma que nenhum dado quantitativo conseguiria expressar com igual força: "tira-se o profissional, mas o serviço precisa ser desempenhado, subvalorizando quem busca formação e valorização". Essa frase descreve, em termos concretos, o custo social e institucional da lógica de

enxugamento acrítico que Farah (2011) identificou como traço recorrente das reformas administrativas brasileiras, como pode ser vislumbrado na tabela 10.

Tabela 10 - Aspectos relevantes sobre o impacto do Decreto nº 9.262/2018 não abordados nas perguntas anteriores (15 respostas).

| Respondentes | Relato do participante |
|---|---|
| **P1** | *Não.* |
| **P2** | *Não.* |
| **P3** | *O decreto extingue um campo de atuação importante para os formados em Secretariado Executivo, além de prejudicar a gestão das IFEs, que deixam de contar com profissionais com formação específica.* |
| **P4** | *Houve redução da perspectiva profissional dos estudantes que estão se formando, pois essa força de trabalho não será aproveitada nas IFEs.* |
| **P5** | *Não.* |
| **P6** | *O decreto provocou desmotivação para os profissionais, que não se sentem valorizados e acabam sobrecarregados pela falta de qualificação dos colegas.* |
| **P7** | *A redução salarial do cargo, decorrente da desvalorização.* |
| **P8** | *A falta de entendimento do decreto, que travou também a redistribuição desses cargos entre IFEs.* |
| **P9** | *Os concursos passaram a não abrir vagas para esta nomenclatura. Abrem-se vagas para outras áreas com nomenclatura mais abrangente, que absorvem as atividades de um Secretário Executivo.* |
| **P10** | *O debate não deve ser visto apenas como extinção de cargos, mas como um problema de gestão pública e de preservação da qualidade administrativa nas IFEs. O SE contribui diretamente para a tramitação de processos, elaboração de documentos oficiais, apoio a órgãos colegiados e memória administrativa.* |
| **P11** | *Não.* |
| **P12** | *O impacto vai além da questão administrativa: afeta a valorização do profissional. As competências técnicas, estratégicas e gerenciais da categoria acabam sendo subaproveitadas, mesmo sendo fundamentais para o funcionamento institucional.* |
| **P13** | *O principal ponto é perceber que o profissional não deixa de ser importante. Tira-se o profissional, mas o serviço precisa ser desempenhado, subvalorizando quem busca formação e valorização.* |
| **P14** | *Acredito que os pontos essenciais foram abordados.* |
| **P15** | *O decreto impossibilitou a remoção e redistribuição dos servidores que ocupam esse cargo.* |

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

## 4.6 Triangulação dos Dados

A triangulação entre os dados secundários obtidos pela pesquisa documental e os dados primários do questionário, orientada pela estratégia de Denzin (1978), constitui o procedimento analítico que permite transformar achados individuais em conclusões

consistentes sobre o fenômeno investigado. Não se trata, aqui, de simplesmente repetir o que cada instrumento revelou separadamente, mas de demonstrar em que pontos as evidências convergem, se complementam e de que forma esse cruzamento produz um entendimento mais robusto e confiável sobre os impactos do Decreto nº 9.262/2018 do que qualquer fonte poderia oferecer isoladamente.

O primeiro e mais fundamental ponto de convergência é a demonstração de que a extinção do cargo de Secretário Executivo nas IFEs não eliminou a demanda pelas funções secretariais, mas apenas deslocou sua execução para profissionais sem a formação específica requerida. Os dados documentais demonstram isso de forma objetiva, em 8 das 10 IFEs analisadas, os editais de concurso posteriores à ruptura incorporaram atribuições secretariais ao descritivo ou ao conteúdo programático do cargo de Assistente em Administração, evidenciando que as instituições continuavam necessitando dessas competências.

Os dados do questionário confirmam esta constatação pela perspectiva de quem viveu o processo: quando questionados se percebiam que as atividades típicas do secretariado passavam a ser exercidas por servidores de outros cargos sem a devida qualificação, 100% dos respondentes concordaram (80% totalmente), com média de 4,80. A convergência entre a evidência documental e a percepção dos profissionais nesse ponto é completa e não deixa margem para interpretação alternativa: o decreto não extinguiu a função, extinguiu o profissional habilitado para exercê-la. Como consequência, as atividades de cunho secretarial continuarão a ser executadas, no entanto, de maneira ineficiente e ineficaz, tendo em vista que as competências secretariais são desenvolvidas com a formação.

O segundo ponto de convergência diz respeito à insuficiência das respostas institucionais adotadas pelas IFEs. A pesquisa documental revela que as instituições desenvolveram estratégias adaptativas, como a reclassificação nomenclatural para "Tecnólogo-SE" e a absorção informal de atribuições, mas essas estratégias foram improvisadas e não sistematizadas. Os dados do questionário confirmam essa insuficiência de forma quantitativamente expressiva: 60% dos respondentes classificaram as estratégias institucionais como totalmente ineficazes ou pouco eficazes; 60% relataram ausência total de capacitação para os servidores que assumiram as funções; e 65% apontaram queda na qualidade dos serviços como consequência direta da vacância. A ausência de capacitação formal e estruturada em 100% das IFEs da amostra é, provavelmente, o dado mais revelador sobre a qualidade da resposta institucional, as IFEs encontraram formas de manter as funções

secretariais formalmente atribuídas, mas não investiram nos profissionais que as assumiram, o que comprometeu a eficácia da transição.

O terceiro ponto de convergência envolve os efeitos sobre a qualidade da gestão administrativa. A pesquisa documental fornece a evidência de que as atribuições secretariais foram transferidas para cargos de nível de classificação inferior, sem exigência de formação equivalente. Os dados quantitativos confirmam o impacto dessa transferência sobre a qualidade dos serviços. E as questões abertas aprofundam esse impacto com relatos concretos: P4 descreveu "sobrecarga de outros servidores e a descaracterização das atribuições específicas do profissional"; P5 relatou "tomadas de decisão por pessoas sem a qualificação necessária"; P7 descreveu "retrabalho e necessidade de capacitação informal". O cruzamento destas três fontes demonstra que a queda na qualidade não é uma percepção subjetiva, mas resultado previsível de um processo de desqualificação funcional que os editais documentam e que os profissionais descrevem em suas experiências cotidianas.

O único ponto de maior divergência entre as fontes diz respeito à questão 14, que investigou o aumento da carga de trabalho após a redução do quadro de SE. Com média de 3,50 e maior dispersão de respostas (15% de discordância total, 25% de posição neutra e 40% de concordância total), essa questão revelou que o impacto sobre a carga de trabalho não foi uniforme. A explicação mais plausível para essa divergência está na heterogeneidade das estratégias institucionais: em algumas IFEs as funções foram redistribuídas de forma mais organizada, atenuando o impacto individual; em outras, as atividades simplesmente foram descontinuadas, o que, paradoxalmente, não aumentou a carga de trabalho do profissional remanescente, mas produziu o vazio funcional identificado em 10% das respostas. Essa divergência, longe de enfraquecer os achados, enriquece o quadro analítico ao mostrar que os efeitos do redimensionamento, embora consistentemente negativos em termos gerais, apresentam variações institucionais que merecem investigação específica em pesquisas futuras.

Assim, os três pontos de convergência e o ponto de divergência identificados pela triangulação permitem formular uma resposta fundamentada ao problema central desta pesquisa: de que maneira o Decreto nº 9.262/2018 afetou a estrutura de cargos de Secretariado Executivo nas IFEs? A resposta, sustentada por evidências documentais, dados quantitativos e relatos qualitativos convergentes, é que o decreto promoveu um redimensionamento multidimensional que combinou a extinção progressiva das vagas em concurso, a absorção informal de atribuições por cargos de nível inferior sem formação

equivalente, a ausência de estratégias institucionais adequadas de transição e a produção de efeitos negativos sobre a identidade profissional, a motivação e as perspectivas de carreira dos Secretários Executivos que permanecem ativos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar as implicações do Decreto nº 9.262/2018 na estrutura de cargos de Secretariado Executivo nas Instituições Federais do Brasil, com ênfase no redimensionamento pós-implementação. Os resultados obtidos por meio da pesquisa documental e do questionário semiestruturado confirmam que o decreto produziu impactos significativos nessa estrutura, especialmente no esvaziamento progressivo das vagas para SE em concurso público, na redistribuição das atribuições secretariais para cargos de menor qualificação e nos efeitos sobre a qualidade da gestão administrativa das instituições investigadas.

O achado mais revelador não é quantitativo, embora os números sejam expressivos. Em oito das dez instituições analisadas, as atribuições do Secretário Executivo continuaram sendo exigidas nos certames, deslocadas para o Assistente em Administração. As próprias IFEs reconheceram, nos instrumentos de seleção, que a função persiste. O que deixou de existir foi a exigência de formação específica, habilitação profissional regulamentada e nível de classificação correspondente à complexidade do trabalho. Não houve supressão da função: houve rebaixamento da titulação exigida para exercê-la.

Esse deslocamento produziu efeitos gradativos, especialmente na qualidade dos serviços, comprometida para 65% dos respondentes e agravada pela ausência total de capacitação formal. Em camada mais profunda, a perda da memória institucional, conhecimentos tácitos e protocolos que não se transferem por edital reformulado. No nível mais difícil de quantificar, o impacto sobre a identidade profissional de graduados com Mestrado e Doutorado que viram suas carreiras equiparadas a funções declaradas obsoletas sem qualquer avaliação qualitativa.

O enfraquecimento do reconhecimento profissional foi o impacto de maior convergência na coleta de campo, com concordância unânime. Esse resultado evidencia uma tensão preexistente que o decreto tornou estrutural: a distância entre o que a formação acadêmica em Secretariado Executivo prepara seus graduados para fazer e o espaço que o

Estado disponibiliza para que o façam. Quem conclui o curso, desenvolve competências gerenciais e estratégicas e opta pelo serviço público federal, depara-se com uma porta juridicamente fechada, com implicações diretas para o futuro da área.

A combinação entre análise documental longitudinal e pesquisa de campo qualiquantitativa mostrou-se adequada para capturar um fenômeno que se manifesta tanto em registros formais quanto em experiências subjetivas. A triangulação produziu convergência em três dos quatro eixos analíticos. A única divergência, relativa à carga de trabalho, revelou-se analiticamente significativa: a heterogeneidade das respostas reflete as diferentes estratégias institucionais, algumas organizadas, outras conducentes ao vazio funcional. Essa variação é evidência de que o redimensionamento não produziu eficiência, mas instabilidade diferenciada por instituição.

Dentre as limitações deste estudo cita-se a amostragem não probabilística, pois impediu a generalização estatística para o conjunto das IFEs brasileiras, e o período de coleta, restrito a três meses foi afetado pela greve dos TAEs, consequentemente, pode ter reduzido a o número e a diversidade regional de respondentes. Estas limitações delimitam o alcance das afirmações sem comprometer a validade analítica: a convergência entre fontes distintas, a cobertura regional e o perfil qualificado da amostra conferem credibilidade às interpretações.

Para estudos futuros, sugerem-se entrevistas semiestruturadas com profissionais de Secretariado Executivo de diferentes perfis institucionais, estudos de caso sobre estratégias de adaptação nas IFEs, investigações acerca da perspectiva dos gestores que dependem do assessoramento secretarial, bem como análises dos efeitos do decreto sobre os cursos de graduação em Secretariado Executivo e da percepção dos estudantes em relação às suas perspectivas de ingresso no serviço público. Recomenda-se, ainda, a ampliação do escopo para estudos comparativos entre Universidades Federais e Institutos Federais, modalidades igualmente afetadas pelo decreto, mas ainda pouco exploradas na literatura, conforme evidenciado pelos próprios achados desta pesquisa.

Por fim, esta pesquisa reafirma que a gestão de cargos no setor público é uma escolha sobre quais capacidades o Estado decide manter. A evidência empírica demonstra que o esvaziamento comprometeu capacidades técnicas e institucionais construídas ao longo de décadas. Reconstruí-las exigirá o reconhecimento das funções que persistem e a revisão das escolhas normativas que, ao priorizar o enxugamento linear do Estado, desconsideraram a especificidade e a relevância estratégica desta categoria profissional.

# REFERÊNCIAS


ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. esp., p. 67-86, 2007. DOI: 10.1590/S0034-76122007000700005. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/bmmhcjS4qXqPMqd3fTb8VmC/. Acesso em: 8 abr. 2026.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010**. Extingue os cargos que especifica, vagos no âmbito do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 jul. 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7232.htm. Acesso em: 8 abr. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018**. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jan. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm. Acesso em: 28 mar. 2026.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 jun. 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 8 abr. 2026.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016**. Institui o Novo Regime Fiscal no âmbito dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc95.htm. Acesso em: 8 abr. 2026.

BRASIL. **Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 out. 1985. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7377.htm. Acesso em: 28 mar. 2026.

BRASIL. **Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996**. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jan. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9261.htm. Acesso em: 28 mar. 2026.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005a**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091compilado.htm. Acesso em: 28 mar. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Painel estatístico de pessoal. Brasília, DF: MGI, 2024**. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/painel-estatistico-de-pessoal. Acesso em: 10 abr. 2026.

BRASIL. **Medida Provisória nº 905, de 11 de novembro de 2019**. Institui o Contrato de Trabalho Verde e Amarelo, altera a legislação trabalhista, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 nov. 2019. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2229308. Acesso em: 4 abr. 2026.

BRASIL. **Medida Provisória nº 955, de 20 de abril de 2020**. Revoga a Medida Provisória nº 905, de 11 de novembro de 2019. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 abr. 2020 (edição extra). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv955.htm. Acesso em: 4 abr. 2026.

BRASIL. **Resolução CNE/CES nº 3, de 23 de junho de 2005b**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 jun. 2005. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf. Acesso em: 28 mar. 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, Wilheim; SACHS, Ignacy (org.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001. p. 222-259.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995. Disponível em: http://www.bresserpereira.org.br/documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf. Acesso em: 8 abr. 2026.

CARVALHO, Eneuton Dornellas Pessoa de. A extinção de cargos públicos vagos e o planejamento da força de trabalho na administração federal. **Revista do Serviço Público, Brasília**, v. 71, n. 2, p. 378-405, abr./jun. 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71i2.4231. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4231. Acesso em: 8 abr. 2026.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DENZIN, Norman K. **The research act:** a theoretical introduction to sociological methods. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

DURANTE, Daniela Giareta; GOMES, Lorena Albuquerque da Silva; BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; PONTES, Emiliano Sousa. Carreira no setor público federal: implicações do Decreto 9.262/2018 a partir do Secretariado Executivo. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 138-163, 2020. DOI: 10.48075/revex.v19i2.25459. Disponível em: https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/25459. Acesso em: 29 mar. 2026.

EVANS, Peter. **Embedded autonomy:** states and industrial transformation. Princeton: Princeton University Press, 1995.

FARAH, Marta Ferreira Santos. **Inovação e governo local no Brasil contemporâneo**. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio (org.). Inovação no campo da gestão pública local. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2011. p. 41-74.

FENAJ - FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS. **Relator da MP 905 exclui artigo que acaba com registro de jornalista e outras 13 profissões regulamentadas**. Brasília, DF, 19 fev. 2020. Disponível em: https://fenaj.org.br/relator-da-mp-905-exclui-artigo-que-acaba-com-registro-de-jornalista. Acesso em: 11 abr. 2026.

FILGUEIRA, Lorena Rodrigues; PEGORINI, Diana Gurgel. A análise do Decreto nº 9.262/2018 e a sua repercussão na profissão de Secretariado. **Revista Ciência da Sabedoria**, [S. l.], v. 2, n. 2, 2021. Disponível em: https://revista.faciencia.com.br/index.php/rcs/article/download/40/39/205. Acesso em: 28 mar. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIORNI, Solange. **Secretariado, uma profissão**. Belo Horizonte: Editora Quantum Projetos Ltda - ME, 2017. 236 p. ISBN: 978-85-93889-00-4.

GOMES, Lorena Albuquerque da Silva. Implicações do Decreto 9.262/2018 na administração pública federal e na profissão de Secretariado Executivo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTES DE SECRETARIADO, 6., 2018, [S. l.]. **Anais** [...]. [S. l.: s. n.], 2018. Disponível em: https://abpsec.com.br/abpsec/vi-enasec/anais/Arquivo%202%20-%20Trab.%20Completo%20-%20Implica%C3%A7%C3%B5es%20do%20Decreto%209.262-2018%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20Federal%20e%20na%20Profiss%C3%A3o%20de%20Secretariado%20Executivo%20-%20Lorena%20Gomes.pdf. Acesso em: 28 mar. 2026.

GOMES, Marcos Vinícius de Souza; NAZARÉ, Solange Regina Melo; ARRAES, João Paulo da Silva; NAVES, Rodrigo Ribeiro. O papel do secretário executivo como agente de governança na era digital. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São José dos Pinhais, PR, v. 15, n. 9, p. 1-18, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i9.4090. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4090/2666. Acesso em: 4 abr. 2026.

LEAL, Fernanda Geremias; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. Competências dos secretários-executivos de uma universidade pública federal: uma análise sob a perspectiva dos gestores. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 30-57, jul./dez. 2013. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/216/pdf_44. Acesso em: 28 mar. 2026.

LEAL, Fernanda Geremias; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. Competências secretariais no contexto da gestão universitária: proposta metodológica para desenvolvimento. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 1-30, jan./abr. 2020. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1043. Acesso em: 28 mar. 2026.

LEAL, Fernanda Geremias; MOREIRA, Kênia Daiane; SOUZA, Silvana; RODRIGUES, Cláudia Maria Freitas. Perspectivas sobre a terceirização das funções de Secretariado Executivo em instituições federais de ensino. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 196-218, jan./abr. 2022. DOI: 10.7769/gesec.v13i1.1279. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1279. Acesso em: 4 abr. 2026.

LEAL, Fernanda Geremias; SOUZA, Silvana; MOREIRA, Kênia Daiane. Atuação do secretário-executivo na gestão universitária pública: o estado do conhecimento sobre a questão. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 65-89, jan./abr. 2018. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/575. Acesso em: 4 abr. 2026.

LEITE, Francisco Tarciso. **Metodologia científica:** métodos e técnicas de pesquisa (monografias, dissertações, teses e livros). Aparecida-SP: Ideias & Letras, 2008.

LIMA, Maria Helena de Macêdo. **Técnicas profissionais para secretariado**. Teresina: Editora e Gráfica Halley, 2017. 300 p. ISBN: 978-85-65219-62-4.

MAIA, Fernanda Landolfi; OLIVEIRA, Vanderleia Stece de. **Secretariado em pauta:** técnicas de assessoria e métodos de organização. Curitiba: InterSaberes, 2015. ISBN: 978-85-443-0273-6.

MOREIRA, Kênia Daiane; RODRIGUES, Luci Mari Aparecida; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; COSTA, Alexandre Marino. Metodologia para o desenvolvimento de competências secretariais no contexto da gestão universitária. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 151-175, jan./abr. 2020. DOI: 10.7769/gesec.v11i1.1043. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1043. Acesso em: 4 abr. 2026.

NUNES, Wanusa Campos; MAGALHÃES, Marcos Fernando. Panorama da atuação do profissional de Secretariado Executivo na Universidade Federal do Pará através da gestão por competências. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 163-191, 2019. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/download/1034/pdf/4024. Acesso em: 29 mar. 2026.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing government:** how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading: Addison-Wesley, 1992.

PODER360. **Fim do registro profissional atinge 13 profissões; entenda o impacto**. [S. l.], 15 dez. 2019. Disponível em: https://www.poder360.com.br/economia/fim-do-registro-profissional-atinge-13-profissoes-entenda-o-impacto/. Acesso em: 11 abr. 2026.

SISDF - SINDICATO DOS SECRETÁRIOS DO DISTRITO FEDERAL. **Sem a exigência do registro profissional. E agora?** Brasília, DF, 2019. Disponível em: https://www.sisdf.com.br/sem-a-exigencia-do-registro-profissional-e-agora/. Acesso em: 11 abr. 2026.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Decreto da Presidência da República só pode extinguir cargos vagos no Executivo federal**. Brasília: STF, 2023. Disponível em: https://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=506827. Acesso em: 28 mar. 2026.

UFSJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI. **Descrição dos cargos PCCTAE - Secretário Executivo**. São João del-Rei: UFSJ, 2024. Disponível em: https://ufsj.edu.br/manualserv/pcctae_descricao_de_cargos.php. Acesso em: 11 abr. 2026.

WikiTAE. **Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação**. [S. l.], 2024. Disponível em: https://wiki.taes.com.br/wiki/Plano_de_Carreira_dos_Cargos_T%C3%A9cnico-Administrativos_em_Educa%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 28 mar. 2026.

*Capítulo 11*

# A HUMANIZAÇÃO DO SECRETARIADO EXECUTIVO NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS: ESTRATÉGIAS NO COMBATE À SÍNDROME DE BURNOUT NO TRABALHO

DOI:10.29327/5931322.1-11

Lucélia Santos Da Silva
Priscila Maria De Melo

# A HUMANIZAÇÃO DO SECRETARIADO EXECUTIVO NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS: ESTRATÉGIAS NO COMBATE À SÍNDROME DE BURNOUT NO TRABALHO.

Lucélia Santos Da Silva
Priscila Maria De Melo

## RESUMO

A Síndrome de Burnout tem se consolidado como um dos principais problemas relacionados à saúde mental no ambiente de trabalho contemporâneo, sendo reconhecida pela Organização Mundial da Saúde como um fenômeno ocupacional. Caracteriza-se por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional, afe-tando diretamente a qualidade de vida dos trabalhadores e o desempenho organiza-cional. O objetivo principal deste trabalho é destacar, no contexto do Secretariado Executivo, como as exigências multifuncionais, a pressão por resultados e a constante mediação de conflitos tornam esses profissionais suscetíveis ao esgotamento psico-lógico. Mediante esse cenário, a humanização nas organizações surge como uma es-tratégia essencial para promover ambientes de trabalho mais saudáveis, valorizando o indivíduo para além de suas funções produtivas. Este estudo tem como objetivo analisar a importância da humanização no Secretariado Executivo como estratégia de prevenção e combate à Síndrome de Burnout. Trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo e de natureza descritiva, aplicada por meio de um formulário estruturado com perguntas abertas. Os dados coletados foram retirados a partir da acessibilidade do corpus composto por estudantes e profissionais de Secretariado Executivo já atuantes na área.

Os resultados foram baseados em autores que discutem saúde mental no trabalho, comportamento organizacional e práticas humanizadas. E o método utilizado foi a análise de conteúdo de Bardin (2011), que se divide em pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

**Palavras-chave:** humanização; qualidade de vida; saúde mental; Síndrome de Burnout; Secretariado Executivo.

ABSTRACT

Burnout Syndrome has become one of the main mental health problems in the contemporary workplace, recognized by the World Health Organization as an occupational phenomenon. It is characterized by emotional exhaustion, depersonalization, and reduced professional accomplishment, directly affecting the quality of life of workers and organizational performance. The main objective of this work is to highlight, in the context of Executive Secretarial work, how multifunctional demands, pressure for results, and constant conflict mediation make these professionals susceptible to psychological burnout. In this scenario, humanization in organizations emerges as an essential strategy to promote healthier work environments, valuing the individual beyond their productive functions. This study aims to analyze the importance of humanization in Executive Secretarial work as a strategy for preventing and combating Burnout Syndrome. This is a qualitative, exploratory, and descriptive research study, applied through a semi-structured questionnaire with open-ended questions. The data collected were extracted from a WhatsApp group formed by students and professionals in Executive Secretarial work. The results were based on authors who discuss mental health at work, organizational behavior, and humanized practices. The method used was Bardin's (2011) content analysis, which is divided into pre-analysis, material exploration, and results of treatment.

Keywords: humanization; quality of life; mental health; Burnout Syndrome; Executive Secretarial work.

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo tem passado por transformações significativas, marcadas pela intensificação das demandas profissionais, pela competitividade e pela constante busca por resultados. Segundo Chanlat (1996), as organizações não devem ser compreendidas apenas como sistemas técnicos, mas também como espaços sociais complexos, com relações humanas, emoções e subjetividades. Nesse contexto, a saúde mental tem se tornado um tema relevante nas discussões acadêmicas e corporativas, especialmente diante do crescimento dos casos de Síndrome de Burnout.

Para Dejours (1992), o trabalho nunca é neutro em relação à saúde, podendo representar tanto uma fonte de realização pessoal quanto de sofrimento psíquico. Diante disso, a saúde mental dos trabalhadores passou a ocupar maior espaço nas discussões acadêmicas e corporativas, especialmente em razão do aumento dos transtornos relacionados ao trabalho. Entre esses transtornos, destaca-se a Síndrome de Burnout, caracterizada pelo esgotamento físico e emocional decorrente de situações prolongadas de estresse ocupacional.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2019), a Síndrome de Burnout resulta do estresse crônico no ambiente de trabalho que não foi administrado adequadamente. A síndrome manifesta-se por meio da exaustão emocional, da sensação de incapacidade profissional e do distanciamento afetivo em relação às atividades laborais. Além dos prejuízos à saúde do trabalhador, seus impactos também podem ser percebidos na redução da produtividade, no aumento do absenteísmo, na queda da qualidade dos serviços e no comprometimento das relações interpessoais dentro das organizações.

No contexto do Secretariado Executivo, alta exigência, múltiplas demandas e pressão constante, podem contribuir para o aumento do estresse ocupacional, podendo levar o profissional à sintomas associados ao Burnout, uma vez que desempenha funções que envolvem organização administrativa, gerenciamento de informações, comunicação institucional e apoio à tomada de decisões. Além disso, atua diretamente na mediação das relações interpessoais, exigindo elevado nível de responsabilidade, dinamismo e equilíbrio emocional. Essa multiplicidade de atribuições, aliada à pressão constante, favorece o desenvolvimento do esgotamento.

A profissão de Secretariado está associada a atividades de apoio administrativo e rotinas burocráticas, a atuação do secretário executivo passou por um processo de ampliação de responsabilidades, assumindo um papel estratégico dentro das organizações. Atualmente, esses profissionais são reconhecidos como agentes facilitadores da comunicação, da gestão da informação e da tomada de decisões, contribuindo diretamente para o alcance dos objetivos institucionais. No Brasil, a profissão é regulamentada pela Lei nº 7.377, de 1985, posteriormente alterada pela Lei nº 9.261, de 1996, que estabelece as atribuições e os requisitos para o exercício profissional.

Essa regulamentação representou um marco importante para o reconhecimento da categoria, fortalecendo sua identidade profissional e destacando a relevância de uma formação específica para o desempenho das atividades inerentes ao cargo. A formação em Secretariado Executivo possui multidisciplinar possibilita que o profissional desenvolva uma visão sistêmica das organizações, compreendendo os diferentes processos e interações que compõem o ambiente corporativo. Além das competências técnicas, a formação também enfatiza o desenvolvimento de habilidades interpessoais, fundamentais para a atuação em contextos organizacionais cada vez mais complexos e dinâmicos.

As mudanças no ambiente de negócios e o avanço das tecnologias digitais, pela inteligência artificial, contribuíram para redefinir o perfil profissional exigido pelas organizações. Atividades rotineiras e operacionais passaram a ser automatizadas por sistemas informatizados, exigindo que os profissionais de secretariado assumissem funções de maior valor agregado. Nesse contexto, destacam-se competências relacionadas à inteligência emocional, comunicação estratégica, gestão do tempo, resolução de problemas, negociação, liderança e capacidade de adaptação. O domínio de ferramentas tecnológicas e de idiomas estrangeiros também se tornou um diferencial competitivo, especialmente em organizações que atuam em mercados globais.

O Secretariado Executivo contemporâneo desempenha um papel fundamental na articulação entre diferentes níveis hierárquicos e setores organizacionais. Sua atuação envolve o assessoramento direto a executivos e gestores, a coordenação de agendas e eventos, a gestão de informações estratégicas, a elaboração de relatórios e documentos, bem como o apoio a processos decisórios. Além disso, o profissional frequentemente atua como mediador das relações internas e externas da organização, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente.

De acordo com Chanlat (1996), considerar a dimensão humana nas organizações significa reconhecer que os indivíduos não podem ser reduzidos a instrumentos de produção, pois possuem emoções, necessidades e subjetividades que influenciam diretamente sua atuação profissional. A partir dessa perspectiva, a humanização no ambiente de trabalho surge como uma abordagem necessária para promover melhores condições laborais, relações mais saudáveis e maior equilíbrio entre produtividade e qualidade de vida.

A humanização do Secretariado Executivo refere-se à incorporação de práticas voltadas para o respeito, a empatia, a comunicação eficaz e a valorização das pessoas no ambiente organizacional. Em um cenário marcado pela transformação digital, pela automação de processos e pela crescente complexidade das relações de trabalho, o profissional de secretariado assume um papel fundamental como facilitador das interações humanas dentro das organizações.

A prática da humanização envolve competências como inteligência emocional, escuta ativa, ética, sensibilidade interpessoal e capacidade de compreender as necessidades dos diferentes públicos organizacionais. O secretário executivo humanizado não apenas organiza processos e informações, mas também promove relações de confiança, acolhimento e respeito mútuo.

A humanização está alinhada às demandas contemporâneas por qualidade de vida no trabalho, diversidade, inclusão e responsabilidade social. Ao atuar como elo entre diferentes níveis hierárquicos, o profissional de secretariado pode contribuir para a disseminação de uma cultura organizacional baseada em valores humanos, fortalecendo o engajamento dos colaboradores e favorecendo melhores resultados institucionais.

No âmbito do Secretariado Executivo, a humanização pode representar um importante instrumento de prevenção ao adoecimento emocional. Isso porque o profissional da área ocupa posição estratégica na dinâmica organizacional, atuando frequentemente como elo entre gestores, equipes e processos internos. Dessa forma, além de sofrer os impactos das exigências organizacionais, o secretário executivo também pode contribuir para a construção de práticas mais humanizadas, auxiliando na comunicação interna, na mediação de conflitos e no fortalecimento das relações interpessoais.

Conforme discutem estudos sobre comportamento organizacional e saúde ocupacional, políticas voltadas à qualidade de vida no trabalho têm se mostrado fundamentais para reduzir os impactos do estresse ocupacional. A valorização profissional, o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, o reconhecimento das limitações humanas e o incentivo ao cuidado com a saúde mental constituem estratégias importantes no enfrentamento da Síndrome de Burnout. Ambientes mais saudáveis tendem a favorecer não apenas o bem-estar dos trabalhadores, mas também melhores resultados institucionais.

Dessa maneira, torna-se relevante discutir a relação entre humanização, saúde mental e atuação do Secretariado Executivo nas organizações modernas. Assim, este trabalho tem como objetivo analisar de que forma a humanização do Secretariado Executivo pode contribuir para a prevenção e o combate à Síndrome de Burnout. Para isso, será realizada uma pesquisa bibliográfica fundamentada em autores que discutem comportamento organizacional, saúde mental e práticas humanizadas no ambiente corporativo.

Diante disso, essa pesquisa visa responder de que maneira a implementação de estratégias de humanização no Secretariado Executivo pode mitigar os impactos da Síndrome de Burnout e quais são as táticas de enfrentamento utilizadas por esses profissionais diante do esgotamento no ambiente organizacional moderno. O objetivo geral é analisar como práticas de humanização no Secretariado Executivo podem contribuir para a recuperação e redução dos impactos causados pela Síndrome de Burnout.

Embora não existam estatísticas nacionais consolidadas, as pessoas que atuam especificamente na profissão, segundo os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) demonstram a relevância dessa ocupação no mercado formal brasileiro, a família ocupacional "Secretárias(os) Executivas(os) e Afins" registrou mais de 2,3 milhões de vínculos empregatícios no período de 2007 a 2018, evidenciando a ampla inserção desses profissionais nas organizações.

A relevância deste estudo está na necessidade de ampliar o debate sobre o cuidado com o profissional dentro das organizações, destacando a importância de estratégias que promovam não apenas a produtividade, mas também a qualidade de vida no trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção destacam-se os conceitos-chave relacionados ao secretário executivo e a Síndrome de Burnout. A pesquisa deu-se através de livros, artigos científicos e sites de onde foram retiradas as contribuições teóricas de autores que fundamentam o estudo sobre esgotamento profissional, comportamento organizacional e a humanização no ambiente de trabalho.

A organização dos dados permitiu a construção de seis categorias temáticas, definidas a partir da recorrência dos discursos e da convergência dos significados atribuídos pelos participantes às suas experiências profissionais. Essas categorias emergiram do próprio material empírico e refletem aspectos centrais da relação entre o exercício do Secretariado Executivo, as condições de trabalho e o desenvolvimento da Síndrome de Burnout.

A primeira categoria, denominada Perfil Multifacetado e Rotina de Alta Pressão, reúne elementos relacionados às características da atuação profissional das participantes. Os relatos evidenciaram uma rotina marcada pela multiplicidade de funções, pela necessidade constante de adaptação e pela gestão simultânea de diferentes demandas organizacionais. Observou-se que, independentemente do tempo de experiência profissional, as participantes descrevem o exercício da função secretarial como dinâmico, intenso e fortemente influenciado por exigências de disponibilidade contínua. Essa realidade reforça a compreensão de que o Secretariado Executivo contemporâneo ultrapassa funções estritamente operacionais, assumindo papel estratégico dentro das organizações.

A segunda categoria, intitulada Fatores Determinantes da Síndrome de Burnout, contempla os aspectos apontados pelas participantes como desencadeadores do esgotamento ocupacional. Entre os fatores mais recorrentes destacaram-se a sobrecarga de trabalho, o acúmulo de responsabilidades, a pressão por resultados, a dificuldade de estabelecer limites profissionais e a necessidade permanente de corresponder às expectativas organizacionais. Os discursos revelaram que o Burnout não resulta de um único elemento isolado, mas da combinação de diferentes fatores que se acumulam ao longo da trajetória profissional.

A terceira categoria refere-se à Gestão e Cultura Organizacional. Os relatos demonstraram que aspectos relacionados ao modelo de gestão exercem influência significativa sobre o bem-estar dos profissionais. Foram frequentemente mencionadas

situações envolvendo falhas de comunicação, ausência de reconhecimento, falta de escuta ativa, lideranças pouco empáticas e ambientes marcados por competitividade excessiva. Os resultados sugerem que a forma como as relações de trabalho é conduzida pode contribuir tanto para o fortalecimento quanto para o desgaste da saúde mental dos trabalhadores.

A quarta categoria, denominada Manifestações Clínicas e Comportamentais do Esgotamento Ocupacional, reúne os sintomas relatados pelas participantes durante suas experiências de adoecimento relacionado ao trabalho. As evidências identificadas abrangem dimensões físicas, emocionais e comportamentais, incluindo dores musculares, cefaleias, alterações gastrointestinais, ansiedade, irritabilidade, desmotivação, insônia e isolamento social. Os relatos indicam que o Burnout se desenvolve gradualmente, manifestando-se por meio de sinais que afetam diferentes aspectos da vida pessoal e profissional.

A quinta categoria corresponde às Estratégias de Enfrentamento adotadas pelas participantes diante das situações de estresse e esgotamento. Foram identificadas práticas relacionadas ao cuidado psicológico, à realização de atividades físicas, ao estabelecimento de limites, à organização das tarefas e à busca por momentos de lazer e descanso. Entretanto, observou-se que a maior parte dessas estratégias ocorre por iniciativa individual, evidenciando uma participação ainda limitada das organizações na promoção da saúde mental dos trabalhadores.

Por fim, a sexta categoria, Humanização Organizacional como Mecanismo de Prevenção e Promoção do Bem-Estar, reúne as percepções das participantes acerca das práticas consideradas fundamentais para a construção de ambientes laborais mais saudáveis. Aspectos como empatia, comunicação transparente, valorização profissional, escuta ativa, respeito aos limites individuais e flexibilidade foram apontados como elementos essenciais para a prevenção do Burnout. Os discursos evidenciam que a humanização das relações organizacionais é percebida não apenas como um diferencial competitivo, mas como uma necessidade para a preservação da saúde mental e da qualidade de vida no trabalho.

## 2.1 Humanização no trabalho

A humanização no ambiente organizacional refere-se à adoção de práticas que reconhecem o trabalhador como um ser integral, considerando suas dimensões emocionais, sociais e psicológicas, além de sua capacidade produtiva. Em um contexto marcado por intensas transformações no mundo do trabalho, a valorização do indivíduo torna-se essencial para a construção de ambientes mais saudáveis e equilibrados.

Segundo Chanlat(1996), as práticas gerenciais atuais frequentemente priorizam indicadores econômicos e deixam em segundo plano aspectos essenciais da condição humana.

Ainda, conforme Chanlat (1996), compreender o indivíduo nas organizações exige uma abordagem que ultrapasse a visão mecanicista do trabalho. Para o autor, o ser humano não pode ser reduzido a um simples recurso produtivo, pois carrega consigo subjetividades, valores e experiências que influenciam diretamente sua atuação profissional.

Corroborando essa perspectiva, Dejours (1992), afirma que o trabalho pode ser fonte tanto de prazer quanto de sofrimento, dependendo das condições organizacionais e das relações estabelecidas no ambiente laboral. A ausência de reconhecimento, autonomia e apoio tende a intensificar o sofrimento psíquico dos trabalhadores. Esse sofrimento começa quando a relação homem-organização está bloqueada.

Dessa forma, a humanização nas organizações envolve práticas como liderança empática, comunicação eficaz, valorização profissional e promoção do bem-estar. Trata-se de uma mudança cultural que busca equilibrar produtividade e qualidade de vida, contribuindo para um ambiente organizacional mais sustentável.

## 2.2 Síndrome de Burnout

A OMS (2022) classificou a Síndrome de Burnout como um fenômeno ocupacional, que está diretamente relacionada às condições laborais e à forma como o trabalho é organizado causando assim estrese crônico. Está inserida na 11ª Revisão da Classificação Internacional de doenças (CID 11), como um fenômeno ocupacional e não como uma doença ou condição de saúde. Descreve os sintomas como: exaustão

ou esgotamento, sentimentos de negativismo em relação ao trabalho e redução do rendimento.

De acordo com Maslach (1996), o Burnout apresenta três dimensões principais: exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional. Esses fatores comprometem não apenas o desempenho do trabalhador, mas também suas relações interpessoais e sua saúde mental.

A crescente incidência da síndrome está associada a ambientes organizacionais que exigem alta produtividade, impõem pressão constante e oferecem pouco suporte aos colaboradores. Nesse sentido, a compreensão do burnout torna-se fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes de prevenção e intervenção no ambiente de trabalho.

Diante dessa realidade, o secretário(a) está sujeito a esses sintomas, pois a gestão secretarial exige um alto nível de atenção, dedicação e otimização do tempo no desenvolvimento de suas atribuições.

## 2.3 Qualidade de vida nas organizações

A saúde mental no contexto organizacional tem ganhado destaque nas últimas décadas, especialmente diante do aumento de transtornos relacionados ao trabalho, como ansiedade, estresse e depressão. As constantes transformações no ambiente corporativo, associadas à competitividade, às cobranças excessivas e à busca contínua por produtividade, têm impactado diretamente a qualidade de vida dos trabalhadores. Nesse cenário, a negligência com a saúde mental pode gerar consequências significativas tanto para os indivíduos quanto para as organizações, afetando o desempenho profissional, as relações interpessoais e o clima organizacional.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2022), ambientes de trabalho saudáveis são aqueles que promovem não apenas a segurança física, mas também o bem-estar psicológico dos indivíduos. Isso inclui condições adequadas de trabalho, relações interpessoais positivas e políticas organizacionais que incentivem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Dessa forma, o cuidado com a saúde mental deixa de ser apenas uma questão individual e passa a representar uma responsabilidade organizacional e social.

Dejours (1992) afirma que, o sofrimento surge quando o trabalhador encontra bloqueios organizacionais que limitam sua autonomia, reconhecimento e realização

profissional. O autor destaca que ambientes marcados por pressão constante, excesso de demandas, falta de reconhecimento e relações fragilizadas tendem a favorecer o adoecimento mental dos trabalhadores. Nesse sentido, as condições organizacionais exercem papel fundamental no desenvolvimento ou na prevenção de transtornos psicológicos relacionados ao trabalho.

Corroborando essa perspectiva, Chanlat(1996) afirma que as organizações devem reconhecer a dimensão humana presente nas relações de trabalho. Para o autor, o indivíduo não pode ser reduzido apenas à sua função produtiva, pois carrega consigo emoções, valores, expectativas e subjetividades que influenciam diretamente sua atuação profissional. Assim, compreender a saúde mental nas organizações exige considerar não apenas os aspectos técnicos do trabalho, mas também as relações humanas e os impactos emocionais presentes no ambiente laboral.

O esgotamento profissional como resultado do estresse crônico no ambiente de trabalho que não foi administrado de maneira adequada causa exaustão emocional, redução da realização profissional e distanciamento afetivo em relação às atividades laborais. Seus impactos podem comprometer tanto a saúde física e emocional dos trabalhadores quanto a produtividade e a qualidade dos serviços prestados nas organizações.

Diante desse contexto, a promoção da qualidade de vida deve ser compreendida como uma responsabilidade compartilhada entre organizações e colaboradores. Investir em ações preventivas, como programas de apoio psicológico, práticas de gestão humanizadas, escuta ativa e incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, contribui para a redução do estresse ocupacional e para a melhoria do ambiente de trabalho. Além disso, organizações que valorizam o bem-estar emocional tendem a apresentar melhores índices de satisfação, engajamento e desempenho profissional.

Nesse cenário, as normas e legislações trabalhistas brasileiras também passaram a reforçar a importância do cuidado com a saúde mental no trabalho. A Norma Regulamentadora Nº 1 (NR-1), atualizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), estabelece diretrizes relacionadas ao Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), incluindo os riscos psicossociais presentes no ambiente laboral. Essa atualização evidencia a necessidade de as organizações desenvolverem medidas preventivas voltadas não apenas à segurança física, mas também à preservação da saúde emocional dos trabalhadores.

Da mesma forma, a Lei Nº 14.831/2024 reforça a importância da promoção da saúde mental e da prevenção ao adoecimento psicológico no ambiente organizacional. A legislação demonstra uma preocupação crescente com a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, humanizados e capazes de respeitar os limites físicos e emocionais dos profissionais.

Portanto, discutir saúde mental nas organizações torna-se fundamental diante das exigências do mercado contemporâneo. Mais do que prevenir doenças ocupacionais, promover o cuidado emocional dos trabalhadores representa uma estratégia essencial para fortalecer relações humanas, melhorar a qualidade de vida no trabalho e construir organizações mais equilibradas e sustentáveis.

## 2.4 Secretariado Executivo

O profissional de Secretariado Executivo exerce uma função estratégica dentro das organizações, atuando como elo entre diferentes setores e níveis hierárquicos. As atribuições que envolvem gestão de prazo e informação, organização de processos, organização de eventos e viagens, mediação de conflito, atendimento ao cliente e tomada de decisão, podem ser os fatores de maior exaustão para o secretário executivo.

Essa realidade, atua diretamente na mediação das relações interpessoais, exigindo elevado nível de responsabilidade, dinamismo e equilíbrio emocional devido à complexidade de suas funções e à necessidade de lidar com múltiplas demandas simultaneamente, está frequentemente exposto a elevados níveis de pressão e responsabilidade que podem favorecer o desenvolvimento de estresse ocupacional.

O profissional de Secretariado Executivo consolidou-se como uma peça estratégica fundamental nas organizações modernas, ultrapassando o suporte operacional para atuar como gestor de fluxos e mediador de relações complexas. Segundo Sabino e Rocha (2004), o secretariado atual caracteriza-se pela "multifuncionalidade proativa", onde o profissional não apenas executa, mas antecipa soluções e gerencia crises em ambientes de alta complexidade.

Todavia, essa centralidade estratégica impõe uma carga de trabalho que vai além do esforço físico ou intelectual, trata-se de um intenso trabalho emocional. As atribuições que envolvem a gestão rigorosa de prazos, a filtragem de informações

sensíveis e a mediação de conflitos colocam o secretário em uma posição de vulnerabilidade psíquica.

Para o Secretário Executivo, que atua como o "rosto" e o "filtro" da gestão, a pressão por resultados imediatos e a necessidade de manter o equilíbrio emocional o faz tornar-se um “escudo”, criando uma barreira para evitar informações desnecessárias. Como aponta Nonato (2021), o esgotamento no secretariado não decorre apenas do volume de tarefas, mas da "invisibilidade do esforço subjetivo" e da falta de reciprocidade nas relações de poder.

Nesse cenário, a humanização das organizações deixa de ser apenas uma ideia para tornar-se uma estratégia de sobrevivência institucional. Sob a ótica de Chanlat (2020), humanizar significa reconhecer o profissional em sua "multidimensionalidade", permitindo que o secretário recupere seu espaço de fala e sua identidade para além das metas. Portanto, promover o bem-estar e a valorização desse profissional é essencial não apenas para a sua saúde mental, mas para a própria sustentabilidade e resiliência das estruturas organizacionais.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é de caráter qualitativo, exploratória e descritiva. A pesquisa qualitativa tem como objetivo compreender fenômenos sociais a partir das interpretações e experiências vividas pelos próprios participantes, valorizando os significados atribuídos às suas realidades. Segundo Flick (2009), a pesquisa qualitativa busca compreender a realidade social a partir da perspectiva dos próprios indivíduos, valorizando suas interpretações e vivências. Nessa perspectiva, o interesse do pesquisador concentra-se menos na quantificação dos fenômenos e mais na compreensão aprofundada dos sentidos construídos pelos sujeitos em seus contextos de vida e trabalho.

Quanto aos objetivos, o estudo possui caráter descritiva. De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas buscam retratar características de uma população ou fenômeno, identificando relações entre variáveis e aspectos presentes na realidade investigada.

Como instrumento de coleta de dados, foi elaborado um questionário semiestruturado composto de sete perguntas abertas, buscando evitar respostas superficiais e favorecendo a construção de narrativas mais completas. Conforme Flick (2009), as perguntas abertas favorecem a obtenção de informações mais ricas e aprofundadas, possibilitando ao pesquisador compreender os significados atribuídos pelos indivíduos às situações vivenciadas.

O formulário foi disponibilizado por meio da plataforma Google Forms e divulgado em um grupo de WhatsApp composto por profissionais e estudantes de Secretariado Executivo. A seleção dos participantes ocorreu de forma livre, considerando a disponibilidade e o interesse dos integrantes em contribuir com a pesquisa.

Os respondentes possuem diferentes níveis de experiência profissional. Como critérios de inclusão, foram considerados indivíduos maiores de 18 anos, atuantes ou em formação na área secretarial. A participação ocorreu de forma voluntária, mediante aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo-se o anonimato e a confidencialidade das informações fornecidas.

Referente aos elementos éticos, foram observados os princípios estabelecidos pela Resolução Nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, assegurando a participação voluntária, o sigilo das informações e o respeito à identidade dos participantes durante todas as etapas da pesquisa.

Para o tratamento dos dados, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011). Essa metodologia compreende três etapas fundamentais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados obtidos. A escolha dessa técnica justifica-se pela sua capacidade de identificar categorias temáticas, padrões de discurso e significados presentes nos relatos dos participantes, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada da relação entre o exercício profissional do Secretariado Executivo e os fatores associados à Síndrome de Burnout.

Na etapa de pré-análise, realizou-se a organização do corpus de pesquisa, composta pelas respostas obtidas por meio do questionário semiestruturado com perguntas abertas. Foi realizada uma leitura flutuante dos depoimentos, permitindo o reconhecimento inicial de temas recorrentes relacionados às condições de trabalho, à saúde mental, à percepção da humanização organizacional e às experiências associadas à Síndrome de Burnout.

Na fase de exploração do material, procedeu-se à codificação e categorização dos conteúdos, agrupando os relatos por similaridade temática. A análise permitiu a identificação de categorias centrais que expressam a realidade profissional dos participantes, destacando-se: o perfil multifacetado e a rotina de alta pressão do Secretariado Executivo; os fatores determinantes da Síndrome de Burnout, como sobrecarga de trabalho, acúmulo de funções e dificuldade de estabelecer limites entre vida pessoal e profissional; a influência da gestão e da cultura organizacional, evidenciada pela falta de reconhecimento, comunicação ineficiente e ausência de escuta ativa; e as manifestações clínicas e comportamentais associadas ao esgotamento ocupacional, incluindo sintomas físicos, emocionais e comportamentais.

Na etapa de exploração do material, as respostas foram submetidas à codificação e agrupamento por similaridade de conteúdo, as categorias emergentes foram analisadas e articuladas com o referencial teórico do estudo, especialmente as contribuições de Chanlat (1996), Dejours (1992), Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), possibilitando compreender como as exigências inerentes ao exercício do Secretariado Executivo podem favorecer situações de sofrimento ocupacional e de que maneira práticas de humanização podem contribuir para a prevenção da Síndrome de Burnout. A partir desse procedimento, emergiram categorias temáticas representativas das experiências relatadas pelos participantes: (i) perfil multifacetado e rotina de alta pressão; (ii) fatores determinantes da Síndrome de Burnout; (iii) gestão e cultura organizacional; (iv) manifestações clínicas e comportamentais do esgotamento ocupacional;

(v) estratégias de enfrentamento; e (vi) humanização organizacional como mecanismo de prevenção e promoção do bem-estar.

Essa etapa também permitiu identificar a existência de uma discrepância entre os discursos institucionais de valorização do trabalhador e as práticas efetivamente vivenciadas pelos participantes, bem como evidenciar que as estratégias de enfrentamento do Burnout permanecem concentradas, predominantemente, na esfera individual.

A partir dessa interpretação, foram elaboradas recomendações voltadas à promoção da humanização organizacional, ao fortalecimento da saúde mental e à prevenção da Síndrome de Burnout no contexto do Secretariado Executivo.

# 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

## **4.2** Exploração do Material

A tabela de categorização com exemplos de falas extraídas dos participantes, organizada conforme as categorias emergentes da Análise de Conteúdo.

| **Categoria** | **Evidências dos Relatos** |
|---|---|
| **(i) Perfil multifacetado e ro-tina de alta pressão** | "Minha rotina profissional envolve assessoramento executivo, gestão de agendas, organização documental, mediação da comu-nicação institucional, elaboração de relatórios e apoio estratégico à tomada de decisões." |
| | "Uma rotina puxada e extensa." |
| | "Uma rotina que não é rotina, pois atuo em cargo de comissionado onde preciso estar à disposição da diretoria." |
| | "Somos profissionais que no geral estamos para resolver proble-mas e temos que ser multifacetadas." |
| | "É preciso paciência, habilidade em negociação, agilidade." |
| **(ii) Fatores determinantes da Síndrome de Burnout** | "A sobrecarga de tarefas, a pressão por alta produtividade, a ur-gência constante e a dificuldade de delimitar fronteiras entre vida profissional e pessoal são fatores centrais." |
| | "Prazos curtos para quantidade de demandas e a falta de escuta para com o funcionário." |
| | "Ambientes com comunicação pouco humanizada, ausência de reconhecimento profissional e cultura organizacional excessiva-mente competitiva." |
| | "Você dá, dá, dá e chega uma hora que não tem freio." |

| | |
|---|---|
| | "Dependendo do nível de importância de uma atividade e se ela tiver subtópicos acumulados, a pressão pode ficar um pouco grande." |
| **(iii) Gestão e cultura organiza-cional** | "A diretoria não entende e nem se coloca em nosso lugar quando se trata de prazos." |
| | "Falta uma gestão humanizada." |
| | "Ao mesmo tempo que dizem cuidar da saúde mental, não criam estratégias, ações e escuta ativa." |
| | "O ambiente tóxico. Como exemplo as relações interpessoais, co-municação ineficiente e gestores autoritários." |
| | "A instituição tem várias opções de descanso e preocupações de bem-estar, mas na prática não é possível desfrutar." |
| **(iv) Manifestações clínicas e comportamentais do esgota-mento ocupacional** | "Muitas vezes." (em resposta ao esgotamento físico e emocional) |
| | "Chorei 10 dias seguidos e foi difícil voltar." |
| | "Fadiga constante, dificuldade de concentração, sensação de so-brecarga." |
| | "Dores de cabeça, tensões musculares e principalmente altera-ções gastrointestinais." |
| | "Começa com a cervical dura por vários dias, depois vem a labi-rintite, a vontade de não se levantar." |
| | "Insônia, alterações de humor e deixar de participar de momentos de lazer." |

| | |
|---|---|
| **(v) Estratégias de enfrenta-mento** | "Exercícios físicos e exercícios de respiração." |
| | "Eu faço terapia." |
| | "Procuro utilizar estratégias relacionadas à organização do tempo, priorização de tarefas e estabelecimento de limites saudáveis." |
| | "Técnica Pomodoro, ter momento de lazer diário, atividade física." |
| | "Limites e posicionamento. O não é educativo também." |
| | "Alinho com minha coordenadora sobre o que pode ser entregue durante a semana." |
| **(vi) Humanização organizaci-onal como mecanismo de prevenção e promoção do bem-estar** | "O se colocar no lugar do outro seria uma das possibilidades." |
| | "Enxergar não só o CPF, mas o ser humano." |
| | "Escutar a equipe e ter empatia." |
| | "Quando há empatia, escuta ativa, respeito aos limites individuais e valorização das pessoas, o trabalho tende a se tornar menos desgastante." |
| | "Comunicação clara e respeitosa." |
| | "Flexibilizar o horário de um funcionário para que ele possa levar e buscar os filhos na escola." |
| | "Ações que visem o bem-estar do funcionário atrelado às neces-sidades da empresa." |

A seguir estão apresentadas cada categoria de forma mais detalhada.

### **4.2.1** Perfil multifacetado e a rotina de alta pressão

A amostra da pesquisa revela um corpo profissional heterogêneo, ou seja, indivíduos que possuem um conjunto diversificado de habilidades, experiência ou formação multidisciplinares, compreendendo desde iniciantes com 1 ano de carreira até veteranos com 30 anos de atuação. Independentemente do tempo de experiência, a rotina do Secretariado Executivo é descrita como intensa, dinâmica e marcada por uma "alta exigência de adaptação".

Este cenário indica que o secretariado moderno demanda uma disponibilidade contínua e versatilidade, onde a ausência de padronização de horários e o caráter multitarefas tornam-se a norma. Conforme destacam Sabino e Rocha (2004), o profissional de secretariado contemporâneo deixou de desempenhar exclusivamente atividades operacionais para assumir atribuições complexas que exigem competências técnicas, comportamentais e relacionais.

A rotina laboral desses profissionais é caracterizada por:

1. **Intensidade e Dinamismo:** Atividades multitarefas sob pressão constante.
2. **Flexibilidade Exigida:** Ausência de padronização de horários e alta necessidade de adaptação.
3. **Disponibilidade:** Uma demanda por versatilidade e presença contínua, refletindo as exigências do secretariado moderno.

Para Neiva e D’Elia (2014), o secretário executivo atua em um ambiente marcado pela dinamicidade e pela necessidade de respostas rápidas, o que demanda elevada capacidade de organização, gerenciamento de prioridades e adaptação às mudanças. Entretanto, quando tais exigências ocorrem de forma contínua e sem o suporte organizacional adequado, podem contribuir para o surgimento de tensões e desgaste ocupacional.

A categoria **perfil multifacetado e rotina de alta pressão** evidencia uma característica central da profissão: a necessidade de gerenciar simultaneamente múltiplas demandas, diferentes stakeholders e situações imprevistas. Os participantes relatam rotinas marcadas pela ausência de padronização, disponibilidade constante, resolução de problemas e necessidade contínua de adaptação. Esses

achados corroboram a literatura do Secretariado Executivo, que descreve o profissional como um articulador organizacional responsável pela gestão de informações, pessoas e processos. Contudo, essa multiplicidade de funções pode resultar em elevada carga cognitiva e emocional, favorecendo o desgaste ocupacional.

### **4.2.2** Fatores determinantes da Síndrome de Burnout

Os depoimentos também revelam que a sobrecarga de trabalho está associada não apenas ao volume de atividades, mas à expectativa de disponibilidade permanente. Em diversos relatos, observou-se a dificuldade de delimitar fronteiras entre as responsabilidades profissionais e a vida pessoal, situação que favorece o prolongamento das jornadas e reduz os períodos necessários para recuperação física e emocional. Nesse sentido, Dejours (1992) argumenta que a organização do trabalho pode transformar-se em fonte de sofrimento quando impõe exigências incompatíveis com os limites humanos, comprometendo a saúde mental dos trabalhadores.

A categoria fatores determinantes da Síndrome de Burnout revelou elementos recorrentes como sobrecarga de trabalho, pressão por resultados, prazos reduzidos, dificuldade de estabelecer limites entre vida profissional e pessoal, comunicação ineficiente e falta de reconhecimento. Tais fatores convergem com o modelo proposto por Christina Maslach, Wilmar Schaufeli e Michael Leiter, que compreendem o Burnout como uma resposta ao estresse ocupacional crônico decorrente de desequilíbrios entre as exigências do trabalho e os recursos disponíveis para enfrentá-las.

A análise dos relatos permitiu identificar que o esgotamento não advém de um fator isolado, mas de um conjunto de variáveis organizacionais e individuais:

1. **Acúmulo de Funções:** Execução de demandas simultâneas e prazos insuficientes.
2. **Cultura do "Overdelivery":** Dificuldade em estabelecer limites e a incapacidade de dizer "não" às demandas crescentes.

### **4.2.3** Gestão e cultura organizacional

A categoria **gestão e cultura organizacional** destacou a influência das práticas gerenciais sobre a saúde mental dos profissionais. Os relatos revelam a existência de ambientes marcados por lideranças autoritárias, ausência de escuta ativa, comunicação indireta e iniciativas de bem-estar percebidas como insuficientes ou meramente simbólicas. Esses resultados dialogam diretamente com as

reflexões de Jean-François Chanlat, que critica a predominância da racionalidade econômica sobre a dimensão humana nas organizações. Observa-se uma discrepância entre os discursos institucionais de valorização das pessoas e a efetiva incorporação de práticas humanizadas na gestão.

No que se refere à gestão organizacional, os resultados indicam que a qualidade das relações de liderança exerce influência significativa sobre a percepção de bem-estar no trabalho. Os participantes destacaram a ausência de escuta, falhas de comunicação e a falta de reconhecimento como elementos que intensificam o estresse cotidiano. Tal constatação corrobora os estudos de Chanlat (1996), que defendem a necessidade de considerar o trabalhador em sua totalidade, reconhecendo suas dimensões psicológicas, sociais e afetivas. Para o autor, organizações que ignoram essas dimensões tendem a produzir ambientes desumanizados e potencialmente adoecedores. Alguns fatores foram destacados abaixo:

1. **Liderança Deficiente:** Falta de escuta ativa, comunicação ineficiente e lideranças pouco empáticas.
2. **Ambiente Tóxico:** Culturas competitivas com baixa valorização e falta de reconhecimento profissional.
3. **Conflito Trabalho-Família:** Dificuldade de desconexão e o hábito de levar trabalho para o ambiente doméstico.

### **4.2.4** Manifestações clínicas e comportamentais

A categoria **manifestações clínicas e comportamentais do esgotamento ocupacional** evidenciou sintomas físicos, emocionais e cognitivos associados ao Burnout. Os participantes relataram fadiga persistente, dores musculares, alterações gastrointestinais, insônia, irritabilidade, desmotivação, dificuldade de concentração, ansiedade e desejo de afastamento das atividades profissionais.

As manifestações físicas, emocionais e comportamentais relatadas pelos participantes reforçam a compreensão da Síndrome de Burnout como um fenômeno multifatorial e progressivo. Os sintomas identificados correspondem às dimensões descritas por Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), que caracterizam o Burnout pela exaustão emocional, pela despersonalização e pela redução da realização profissional. Dessa forma, o adoecimento não deve ser compreendido como fragilidade individual, mas como resultado da interação entre características pessoais e condições organizacionais desfavoráveis.

Os dados confirmam que a Síndrome de Burnout é um processo gradual de adoecimento. As evidências relatadas pelos participantes dividem-se em três esferas:

Quadro 1: Evidências da Síndrome de Burnout

| Esfera | Sintomas |
|---|---|
| **Física** | Dores musculares (cervical), cefaleias, problemas gas-trointestinais e labirintite. |
| **Emocional** | Ansiedade, choro frequente, irritabilidade e desmotiva-ção profunda. |
| **Comportamental** | Insônia, isolamento social, perda de interesse e queda na produtividade. |

Fonte: Criado pelas autoras (2026)

## **4.3** Tratamento dos Resultados e Interpretação

### **4.3.1** A incoerência da humanização nas organizações

Ao analisar a discrepância entre os discursos institucionais e as experiências relatadas pelos profissionais, observa-se aquilo que Chanlat (1996) denomina de distanciamento entre a racionalidade econômica e a dimensão humana do trabalho. Embora as organizações demonstrem crescente preocupação com temas relacionados ao bem-estar e à qualidade de vida, muitos participantes afirmaram que as ações implementadas possuem caráter pontual e não produzem mudanças efetivas na cultura organizacional. Tal situação contribui para a percepção de uma humanização meramente discursiva, incapaz de enfrentar as causas estruturais do sofrimento ocupacional.

A pesquisa aponta uma discrepância significativa entre a teoria e a prática institucional. Embora existam ações isoladas como trabalho híbrido e palestras de bem-estar, as críticas dos profissionais recaem sobre:

1. A aplicação inefetiva de medidas de suporte.
2. A persistência de lideranças despreparadas para uma gestão humanizada.
3. A percepção de uma "humanização teórica", que não se traduz em escuta real ou valorização.

### **4.3.2** Estratégias de Enfrentamento

A categoria **humanização organizacional como mecanismo de prevenção e promoção do bem-estar** emergiu como elemento integrador dos resultados. Os participantes associaram a humanização à escuta ativa, empatia, reconhecimento profissional, comunicação transparente, respeito aos limites individuais e flexibilidade nas relações de trabalho. Nesse sentido, os dados sugerem que a prevenção do Burnout não depende exclusivamente da capacidade de adaptação do trabalhador, mas da construção de ambientes organizacionais capazes de reconhecer a centralidade do ser humano nos processos de gestão.

Os resultados sugerem ainda que as estratégias de enfrentamento adotadas pelos profissionais permanecem concentradas na esfera individual. Terapia, atividade física, organização do tempo e técnicas de produtividade surgem como mecanismos importantes para a preservação da saúde mental. Entretanto, a predominância dessas estratégias evidencia uma transferência da responsabilidade pelo bem-estar para o trabalhador. Conforme argumenta Dejours (1992), a promoção da saúde no trabalho exige intervenções coletivas e organizacionais, não podendo ser reduzida exclusivamente à capacidade individual de adaptação. Atualmente, o combate ao estresse no secretariado é predominantemente individual, e não institucional. As estratégias citadas incluem:

1. **Psicológicas:** Terapia e busca por autoconhecimento.
2. **Físicas:** Prática de exercícios e técnicas de respiração.
3. **Organizacionais:** Priorização de tarefas, uso da Técnica Pomodoro e alinhamento direto com gestores.

### **4.3.3** Recomendações Estruturais (Cultura e Gestão)

Medidas para transformar a "humanização teórica" em prática efetiva.

- **Implementação de Canais de Escuta Ativa:** Criar espaços seguros para que o secretário executivo possa reportar sobrecargas sem medo de represálias.
- **Treinamento de Lideranças:** Capacitar gestores em comunicação assertiva e liderança empática para reduzir a comunicação ineficiente e relações tóxicas.
- **Revisão do Job Description:** Definir claramente as funções do cargo para evitar o acúmulo de tarefas e a exigência de disponibilidade ininterrupta.

### **4.3.4** Recomendações Operacionais (Rotina e Saúde)

Medidas para mitigar os sintomas físicos e emocionais relatados pelos participantes.

- **Política de Desconexão Digital:** Estabelecer regras claras sobre o uso de ferramentas de comunicação (WhatsApp/E-mail) fora do horário de expediente, combatendo a dificuldade de desconexão.
- **Flexibilidade Estruturada:** Adotar o trabalho híbrido ou horários flexíveis de forma que não aumentem a carga de trabalho, mas promovam o equilíbrio vida pessoal x trabalho.
- **Programas de Saúde Mental Institucionais:** Substituir o esforço puramente individual (como a busca solitária por terapia) por subsídios ou programas de apoio psicológico dentro da empresa.

### **4.3.5** Recomendações Relacionais (Humanização no Secretariado)

Medidas específicas para a posição estratégica que este profissional ocupa.

- **Reconhecimento e Valorização Profissional:** Instituir feedbacks regulares e planos de carreira que validem a importância estratégica do secretário, combatendo a desmotivação.
- **Respeito à Autonomia e Limites:** Incentivar que o profissional tenha voz para estabelecer prioridades (como a Técnica Pomodoro) sem que isso seja visto como falta de produtividade.

**4.4** Proposta de prevenção

No quadro a seguir apresenta-se um comparativo do trabalho, demonstrando o padrão atual versus o padrão sugerido após a pesquisa:

Quadro 2: Proposta de prevenção do Burnout

| **Fator Crítico** | **Cenário Atual (Riscos)** | **Sugestão de Humani-zação (Prevenção)** |
|---|---|---|
| Comunicação | Indireta e ineficiente | Comunicação clara e empática |
| Disponibilidade | Constante/ Overdelivery | Respeito estrito aos limi-tes e pausas |
| Foco da Gestão | Meramente produtivo | Enxergar o profissional como ser humano |

Fonte: Criado pelas autoras (2026)

**4.5** Conclusão da Análise

Portanto, compreende-se que a prevenção da Síndrome de Burnout no Secretariado Executivo depende da construção de ambientes de trabalho pautados na valorização humana, na comunicação transparente e no respeito aos limites profissionais. A humanização organizacional, nesse contexto, não deve ser tratada como ação complementar ou benefício eventual, mas como elemento estratégico capaz de promover saúde, engajamento e sustentabilidade das relações de trabalho. Esse entendimento está alinhado à perspectiva de Chanlat (1996), para quem a eficácia organizacional somente pode ser alcançada quando o ser humano ocupa posição central nos processos de gestão.

Os resultados reiteram que a humanização baseada em empatia, escuta ativa e respeito aos limites é a principal via para a prevenção do Burnout. No contexto do Secretariado Executivo, a humanização deixa de ser um "diferencial" para tornar-se uma necessidade estratégica, exigindo mudanças profundas nas organizações modernas. De modo geral, as categorias identificadas demonstram que a experiência

profissional no Secretariado Executivo é marcada por elevados níveis de exigência e responsabilidade, tornando imprescindível a adoção de práticas organizacionais que valorizem o ser humano, promova o equilíbrio entre produtividade e bem-estar e contribuam para a prevenção do adoecimento ocupacional, ver a Tabela abaixo apresentando os elementos identificados nos relatos dos participantes.

Tabela 1: Elementos identificados nos relatos dos participantes

| **Categoria Central** | **Elementos-chave Identificados** |
|---|---|
| Perfil multifacetado e rotina de alta pressão | Multiplicidade de funções, disponibilidade constante, resolução de problemas, gestão simultânea de demandas |
| Fatores determinantes do Burnout | Sobrecarga, pressão por resultados, prazos curtos, falta de limites, reconhecimento insuficiente |
| Gestão e cultura organizacional | Lideranças despreparadas, comunicação ineficiente, escuta limitada, humanização discursiva |
| Manifestações do esgotamento | Exaustão física e emocional, ansiedade, insônia, dores físicas, desmotivação |
| Estratégias de enfrentamento | Terapia, atividade física, organização do tempo, limites profissionais, lazer |
| Humanização organizacional | Empatia, escuta ativa, valorização profissional, respeito aos limites, comunicação transparente |

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar de que maneira a humanização no Secretariado Executivo pode contribuir para a prevenção e o enfrentamento da Síndrome de Burnout nas organizações modernas. A partir da revisão bibliográfica e da análise dos relatos de profissionais e estudantes da área, foi possível compreender que o exercício da atividade secretarial está inserido em um contexto caracterizado por múltiplas responsabilidades, elevada exigência de adaptação, pressão por resultados e intensa demanda relacional, fatores que podem favorecer o desenvolvimento do esgotamento ocupacional.

Os resultados demonstraram que os participantes reconhecem a existência de fatores organizacionais que impactam diretamente sua saúde mental, destacando a sobrecarga de trabalho, a ausência de limites claros entre vida profissional e pessoal, a comunicação ineficiente, a falta de reconhecimento e a carência de práticas efetivas de gestão humanizada. Observou-se ainda que, embora muitas organizações apresentem discursos voltados ao bem-estar dos colaboradores, tais iniciativas nem sempre se concretizam em ações capazes de transformar a cultura organizacional e reduzir as causas estruturais do sofrimento no trabalho.

A pesquisa também evidenciou que as estratégias de enfrentamento mais utilizadas pelos profissionais permanecem concentradas na esfera individual, por meio da prática de atividades físicas, terapia, organização da rotina e estabelecimento de limites. Contudo, os dados reforçam que a prevenção da Síndrome de Burnout não pode ser atribuída exclusivamente ao trabalhador, exigindo o comprometimento das organizações na implementação de políticas voltadas à saúde mental, à valorização profissional e à construção de ambientes mais acolhedores e equilibrados.

Nesse contexto, a humanização mostrou-se um elemento fundamental para a promoção da qualidade de vida no trabalho, especialmente no Secretariado Executivo, profissão que ocupa posição estratégica nas organizações e que frequentemente atua na mediação de processos, pessoas e conflitos. Práticas como escuta ativa, comunicação transparente, liderança empática, reconhecimento profissional e respeito aos

limites individuais foram identificadas como fatores capazes de fortalecer o bem-estar e reduzir os impactos do estresse ocupacional.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se o número reduzido de participantes e a utilização de amostragem por conveniência, fatores que não permitem generalizações para toda a categoria profissional. Contudo, os resultados possibilitaram compreender percepções relevantes sobre a relação entre humanização organizacional e prevenção da Síndrome de Burnout no contexto do Secretariado Executivo.

Sugere-se que estudos futuros ampliem o número de participantes e investiguem a temática em diferentes segmentos organizacionais, possibilitando comparações entre realidades distintas e aprofundando a compreensão dos impactos da humanização na saúde ocupacional dos profissionais de Secretariado Executivo.

Por fim, conclui-se que a humanização organizacional deve ser compreendida não apenas como um diferencial competitivo, mas como uma necessidade para a sustentabilidade das relações de trabalho e para a preservação da saúde dos profissionais. Espera-se que este estudo contribua para ampliar as discussões sobre saúde mental no campo do Secretariado Executivo, incentivando novas pesquisas e estimulando organizações a adotarem práticas mais humanas, responsáveis e comprometidas com o desenvolvimento integral de seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS


BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016.** Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 24 maio 2016. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html. Acesso em: 15 abr. 2026.

BRASIL. **Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024**. Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 28 mar. 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br. Acesso em: 15 abr. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1): disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais.** Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego. Acesso em: 15 abr. 2026.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. **The measurement of experienced burnout**. Journal of Occupational Behavior, Chichester, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.
MASLACH, Christina; SCHAUFELI, Wilmar B.; LEITER, Michael P. **Job burnout**. Annual Review of Psychology, Palo Alto, v. 52, p. 397-422, 2001.

NEIVA, Edméa Garcia; D'ELIA, Maria Elizabete Silva. **As novas competências do profissional de secretariado**. 3. ed. São Paulo: IOB, 2014.

NONATO JÚNIOR, Raimundo. **Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Saúde mental no trabalho: diretrizes e recomendações**. Genebra: OIT, 2022. Disponível em: https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052. Acesso em: 10 maio de 2026.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Classificação Internacional de Doenças (CID-11)**. Genebra: OMS, 2019. Disponível em: https://icd.who.int/. Acesso em: 10 abril de 2026.
SABINO, Regina Célia Faria; ROCHA, Fátima Guimarães. **Secretariado: do escriba ao webwriter**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

**TEMAS CONTEMPORÂNEOS DO SECRETARIADO EXECUTIVO VOLUME 3**

**O Secretariado Executivo vive um processo contínuo de transformação. As mudanças na formação, nas competências profissionais, nos espaços de atuação e nas relações de trabalho desafiam concepções tradicionais e revelam uma profissão cada vez mais dinâmica e multidisciplinar.**

**Este terceiro volume de Temas Contemporâneos do Secretariado Executivo reúne estudos que percorrem quatro dimensões fundamentais: formação, identidade e inserção profissional; competências estratégicas e transformação do perfil profissional; atuação em diferentes contextos organizacionais; e reconhecimento, institucionalidade e condições de trabalho.**

**Ao longo da obra, são discutidas questões como competências digitais, liderança, criatividade, inovação, empreendedorismo, gestão, comunicação, assessoramento e os novos espaços de atuação profissional. Ao mesmo tempo, o livro problematiza os desafios relacionados ao reconhecimento, à valorização e à humanização do trabalho.**

**Mais do que apresentar uma definição única da profissão, esta obra convida o leitor a compreender seus movimentos, possibilidades e tensões, refletindo sobre o presente e os caminhos futuros do Secretariado Executivo.**

doi 10.29327/5931322

EDITORA ENTERPRISING
www.editoraenterprising.net
E-mail: contacto@editoraenterprising.net
Tel. : +55 61 98229-0750
CNPJ: 40.035.746/0001-55

ISBN 9786553450172