



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO: SECRETARIADO EXECUTIVO**

**EMPRESAS PRIVADAS E NOVOS MODELOS DE GESTÃO: UM ESTUDO SOBRE A  
ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

Nome das Autoras do Projeto: Lavínia de Azevedo Campos e Rebeca Santos da Paz

RECIFE  
2023

**LAVÍNIA DE AZEVEDO CAMPOS E REBECA SANTOS DA PAZ**

**Empresas privadas e novos modelos de gestão: um estudo sobre a atuação do profissional de Secretariado Executivo**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Secretariado Executivo da Universidade Federal de Pernambuco, constituindo-se requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo conferido pela referida Universidade.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Christianni Coutinho Marçal.

RECIFE  
2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Campos, Lavínia de Azevedo.

Empresas privadas e novos modelos de gestão: um estudo sobre a atuação do profissional de Secretariado Executivo / Lavínia de Azevedo Campos, Rebeca Santos da Paz. - Recife, 2023.

51 : il., tab.

Orientador(a): Maria Christianni Coutinho Marçal

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Secretariado Executivo - Bacharelado, 2023.

1. Gestão Secretarial. 2. Novos modelos de gestão. 3. Startups. 4. Secretariado Executivo. I. Paz, Rebeca Santos da. II. Marçal, Maria Christianni Coutinho. (Orientação). III. Título.

650 CDD (22.ed.)

LAVÍNIA DE AZEVEDO CAMPOS  
REBECA SANTOS DA PAZ

**EMPRESAS PRIVADAS E NOVOS MODELOS DE GESTÃO: UM ESTUDO SOBRE A  
ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

TCC apresentado ao Curso de graduação  
em Secretariado Executivo da Universidade  
Federal de Pernambuco, como requisito  
para a obtenção do título de Bacharel em  
Secretariado Executivo.

Aprovado em: 18/04/2023.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Christianni Coutinho Marçal (Orientadora)

Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof.<sup>o</sup> Dr. Louis Guillaume Théodore Bueno Santos Martins

Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Geyza D'Ávilla Arruda

Universidade Federal de Pernambuco

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus por nos abençoar com saúde, força, coragem e sabedoria para realizar o trabalho.

À nossa orientadora, Professora Doutora Maria Christianni Coutinho Marçal pelos ensinamentos, conselhos e apoio incondicional; à banca examinadora, Professora Geyza D'Ávila Arruda e Professor Louis Guillaume Théodore Bueno Santos Martins pelo aceite em contribuir com nosso projeto examinando e orientando.

Agradecemos também a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, e dedicamos esta pesquisa aos nossos familiares, Rejane Silva de Azevedo Campos, Larissa Virgínia Azevedo dos Santos, Lucas Henrique Azevedo dos Santos; Edilma Firmino Santos da Paz, Valdênio Luiz Costa da Paz, Aline Santos da Paz e Giovana Santos da Paz e a todos os outros familiares aqui não mencionados, mas também de suma importância para nossa conclusão do curso de Secretariado Executivo.

E às nossas colegas de curso, Larissa Espindola, Gisely Raquel, Monalliza Marques e Enoelly Rodrigues, por serem fundamentais neste processo.

Por fim, agradecemos à Universidade Federal de Pernambuco, pela oportunidade, estrutura e suporte para a realização deste trabalho.

## RESUMO

Com o cenário mercadológico em constante evolução, faz-se necessário entender como os profissionais de Secretariado Executivo atuam com a gestão secretarial em novos modelos de gestão. O objetivo geral é identificar a atuação do profissional de Secretariado Executivo ou pessoas que realizam funções de secretaria dentro dessas organizações. A pesquisa foi realizada a partir de um estudo exploratório, de natureza qualitativa, por meio de uma pesquisa descritiva, sendo o método e procedimento utilizado para coleta de dados, o questionário. A partir das informações obtidas, foi possível concluir que nenhum dos quatorze respondentes possui formação em Secretariado, cinco realizam as atividades secretariais e nove empresas não possuem profissionais da área de Secretariado ou pessoas que realizam a função. Com os dados coletados e através das análises foi possível concluir que o profissional de Secretariado vem perdendo espaço dentro das organizações com novos modelos de gestão e por isso destaca-se a importância do tema proposto ser investigado com mais abrangência para que possa ser verificado como esses profissionais podem ressignificar sua área de atuação fazendo com que as empresas sintam a necessidade da busca por estes profissionais.

**Palavras-chave:** Gestão Secretarial. Novos modelos de gestão. *Startups*. Secretariado Executivo.

## ABSTRACT

With the market scenario constantly evolving, it is necessary to understand how executive secretarial professionals work with secretarial management in new management models. The general objective is to identify the performance of the professional Executive Secretariat or people who perform secretarial functions within these organizations. The research was carried out from an exploratory study, of qualitative nature, through a descriptive research, and the method and procedure used for data collection, the questionnaire. From the information obtained, it was possible to conclude that none of the fourteen respondents has training in Secretariat, five carry out the secretarial activities and nine companies do not have professionals from the Secretariat area or people who perform the function. With the data collected and through the analyzes it was possible to conclude that the secretarial professional has been losing space within organizations with new management models and if the importance of the proposed theme is investigated with more scope so that it can be verified how these professionals can resignify their area of activity making companies feel the need to search for these professionals.

**Keywords:** Secretarial Management. New management models. *Startups*. Executive Secretary.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Evolução do perfil do profissional de Secretariado Executivo.....</b>	<b>11</b>
<b>3. Gestão Secretarial.....</b>	<b>13</b>
<b>4. Novos modelos de gestão.....</b>	<b>16</b>
<b>5. Startups.....</b>	<b>22</b>
<b>6. Estrutura organizacional.....</b>	<b>24</b>
<b>7. PERCURSO METODOLÓGICO.....</b>	<b>27</b>
<b>8. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
<b>8.1 Estrutura e organização das startups privadas com novos modelos de gestão.....</b>	<b>33</b>
<b>8.2 Processo de gestão das startups privadas com novos modelos de gestão.....</b>	<b>36</b>
<b>8.3 Como o secretário ou profissional que exerce as funções de Secretariado atua com a Gestão Secretarial nas startups com novos modelos de gestão.....</b>	<b>39</b>
<b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com a globalização, crescentes mudanças vêm ocorrendo na sociedade, e dentro das organizações, as empresas precisam estar inovando para permanecerem em um mercado cada vez mais competitivo. Devido às expressivas transformações no âmbito do contexto organizacional, é exigido cada vez mais profissionais competentes e qualificados. Barros et. al (2012) afirmam que:

Na chamada “era da globalização” o secretário passa a ter várias atribuições no cenário competitivo das organizações, podendo atuar em diversas áreas, como profissional da organização de eventos, como tradutor simultâneo, como representante pessoal do seu executivo e em outras funções administrativas. O profissional de secretariado é peça fundamental para as empresas, esta é a base para o desenvolvimento das atividades, e é através dela que os setores se interligam (BARROS et al., 2012).

Assim, tais mudanças fazem com que o profissional de Secretariado Executivo adeque-se e possua mais responsabilidade e autonomia em meio a novos modelos de gestão e que também possua um comportamento gerencial adequado com as rápidas inovações no que diz respeito a estratégias, tecnologias, relacionamentos interorganizacionais e comportamento humano; transformando assim a sua maneira de gerir. Barros et. al (2012) declaram que “o século XX, em consequência dos avanços tecnológicos, foi determinante para a evolução da profissão de Secretariado Executivo”. Eles ainda dizem que “com a evolução da profissão, ampliaram-se ainda mais as formas e categorias de atuação secretarial”. Dessa maneira, essas mudanças também fazem com que surjam novas formas de atuação para o profissional de Secretariado, como *home office*, *pool* secretarial e outras maneiras de atuação, que aumentaram gradativamente principalmente com a pandemia do Covid-19, onde surgiram inovações quanto ao trabalho remoto e os regimes de trabalhos virtuais ganharam muito mais força.

Garcia (2000, p. 14) afirma que “a secretária está presente na indústria, no comércio, nas empresas prestadoras de serviços, nos órgãos gerenciadores, enfim, qualquer ramo de atividade humana”, sendo assim, é de suma importância o secretário estar apto para acompanhar qualquer mudança que ocorra nas organizações. Ainda

segundo Barros et. al (2012), o desenvolvimento da tecnologia fomentou uma importante transformação no ambiente organizacional e também no âmbito secretarial, “gerando assim um processo de modificação na produção das empresas e nos instrumentos que englobam um escritório” (*apud* NONATO JÚNIOR, 2009).

Nesses novos modelos de gestão, empresas como *startups* foram as que mais se destacaram, pois, diferentemente das organizações tradicionais, ela caracteriza-se pelo modelo de gestão no qual busca constantemente a inovação de forma dinâmica e que são geralmente voltadas para gestão de problemas utilizando ferramentas como a tecnologia. Portanto, as *startups* possuem uma grande importância quanto ao âmbito de acompanhar mudanças, uma vez que são empresas em sua grande maioria voltadas para o contexto de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC); que possuem como base o empreendedorismo tecnológico e, portanto, empresas que estão em constante evolução. A partir desse contexto, o profissional de Secretariado Executivo entra nessa temática por justamente ser um profissional que está em constante evolução. Além disso, é um profissional que possui quatro competências principais: Assessoria, Gestão, Consultoria e Empreendedorismo, trazendo assim muitas competências a serem utilizadas nas organizações. E por esse motivo, essas competências podem ser exploradas nesses novos modelos de gestão, tornando o secretário uma peça chave e muito rica dentro das organizações.

Este trabalho parte dessa concepção e pretende levantar o seguinte problema: será que dentro das organizações com novos modelos de gestão o secretário deixará de ter a sua importância, no sentido de que suas competências e habilidades na gestão secretarial não serão mais necessárias nas mesmas? Como o secretário poderá utilizar sua base de conhecimentos e aplicar a esses novos modelos de gestão? E ainda, será que dentro dessas empresas mais atuais há profissionais formados em Secretariado Executivo (bacharelado e tecnólogos) ou apenas profissionais que realizam as atividades de secretaria? Com base nesse questionamento, este trabalho busca subsídios nas empresas com novos modelos de gestão no contexto da Gestão Secretarial, observando como os profissionais de Secretariado têm inovado dentro

dessas organizações em relação a sua maneira de gerir, verificando se estão aptos a qualquer mudança que ocorrer dentro da gestão da organização, aplicando uma gestão secretarial inovadora e que acompanhe tais mudanças, reinventando assim o gerir secretarial.

Assim, objetivo principal deste trabalho é investigar a atuação secretarial dentro dessas empresas e como a gestão secretarial pode se adaptar a esses novos modelos, afirmando assim a importância, mesmo em meio a grandes transformações, da gestão secretarial para a administração empresarial, e como essa sempre evolui e adequa-se, acompanhando as mudanças que ocorrem dentro das organizações, e também afirmando a importância das atividades secretariais e de um profissional de Secretariado dentro das organizações mais atuais.

Este trabalho justifica-se pelo aumento das transformações dentro das empresas atualmente, fazendo com que seja necessário, profissionais mais qualificados e, com isso, a necessidade de entender como o profissional de Secretariado ou pessoas que realizam atividades secretariais vem se inovando com o decorrer dessas mudanças quanto o seu modo de gerir, pensar, atuar e se reinventar adequadamente dentro das organizações visto que este profissional está lado a lado do executivo e precisa entender a organização de uma maneira global, daí a sua importância e a relevância de ser estudada a Gestão Secretarial dentro dos novos modelos de gestão.

Com esse crescimento e mudanças na forma de consumo da sociedade, as *startups* vêm ganhando espaço no mercado, visto que de 2021 para 2022 elas tiveram um aumento 17,85% segundo “A evolução das *startups* no setor de varejo” do site *Liga Ventures e PwC Brasil*. Pode-se perceber que além do crescimento externo também foi considerado nessa pesquisa que as empresas analisadas pelo site obtiveram um crescimento no número de funcionários em 50%. O que está diretamente ligado a temática do profissional de Secretariado, pois por serem profissionais em crescimento constante tem uma flexibilidade para se encaixar em novas empresas em crescimento como as *startups*. De forma teórica, o secretário tem potencial e conhecimentos necessários para aplicar a empresas com esses novos modelos de gestão, como a

comunicação empresarial, conhecimentos gerais de áreas diferentes, tecnologia, competências de gestão, criatividade, assessoria e tudo isso podem ser aplicados, de forma prática, a esse estilo de empresas, uma vez que em *startups* são caracterizadas pela inovação na gestão utilizando a tecnologia, e são competências adquiridas na própria graduação do profissional de Secretariado, ou seja, o ele tem potencial para utilizar seus conhecimentos e aplicá-los.

Com esse crescimento e mudanças na forma de consumo da sociedade, foi constatada a necessidade de compreender como o profissional de Secretariado Executivo ou profissional que realiza atividades e funções secretariais atuam nessa perspectiva, pois por serem profissionais em crescimento constante, possuem uma flexibilidade para se encaixar em novas empresas em crescimento.

Dessa maneira, o objetivo geral da pesquisa é investigar a atuação do profissional de Secretariado Executivo ou pessoas que realizam as funções de secretaria dentro das organizações com novos modelos de gestão na cidade do Recife, sendo os objetivos específicos: pesquisar como se estruturam e como se organizam as *startups* privadas do Recife com novos modelos de gestão; verificar o processo de gestão das *startups* privadas do Recife com novos modelos de gestão e analisar como o secretário ou pessoas que realizam as funções secretariais atuam com a gestão secretarial nas *startups* com novos modelos de gestão.

Para isso, o trabalho foi dividido em cinco tópicos, sendo o primeiro, Referencial Teórico, onde se abordou sobre a evolução do perfil do profissional de Secretariado, sobre Gestão Secretarial, novos modelos de gestão, *startups* e estrutura organizacional; o segundo tópico apresenta a metodologia utilizada para a realização da pesquisa; no quarto tópico sobre a análise e discussão dos resultados e por fim, foram apresentadas as considerações finais.

## **2. Evolução do perfil do profissional de Secretariado Executivo**

A história da profissão de Secretariado e suas atribuições na sociedade e no mercado de trabalho possui origem com os escribas, nas antigas civilizações. Segundo

Marrou *apud* Natalense (1995, p. 303) o escriba é “o homem que domina a escrita, faz as contas, classifica os arquivos e redige as ordens”. Assim, a associação dos escribas nas civilizações antigas e o profissional de Secretariado se dá pela presença da ligação determinada entre as execuções de tarefas daquela época que, mais tarde, demonstrou de forma clara e evidente o perfil e as funções do profissional de Secretariado atualmente. Conforme Natalense (1995), na Idade Média, os monges, conhecidos como “arquivistas” e “copistas”, assumiram o papel do profissional de Secretariado. Assim, por vários anos, o papel deste profissional limitou-se a técnicas secretariais, a exemplo da datilografia, taquigrafia, arquivo, registro de recados e suporte telefônico.

Com o passar do tempo, a profissão foi se destacando cada vez mais, passando por diversas transformações. Na década de 1985, com a regulamentação da profissão (lei n° 7.377 de 30/9/1985), complementada pela lei n° 9.261 de 11/1/1996), as tarefas até então tidas como simples e rotineiras, transformaram-se, passando por avanços; e ainda nos anos 2000, o profissional apresenta um novo aspecto, condizente com as novas formas de trabalho nas organizações (MAÇANEIRO, 2013). Segundo Natalense (1995), a função do Secretário Executivo dentro das organizações passa a apresentar diferentes atribuições e assume um comportamento dinâmico e abrangente.

Além disso, é importante ressaltar que, durante a pandemia do Covid-19, a profissão de Secretariado passou por algumas mudanças, no sentido de que foi demandado que o profissional reinventasse sua maneira de gerir diante de um cenário organizacional que demandava muito mais agilidade, inovação e necessidade de adaptação. Pá et. al (2023; *apud* FREITAS, 2020) afirma que as competências e habilidades mais relevantes do profissional de Secretariado são administrar, gerir processos e inovar sua maneira de trabalhar consoante a utilização de novas tecnologias, e que a habilidade de inovação foi essencial para o gerenciamento de processos no contexto das circunstâncias adversas que a pandemia ocasionou. Ainda segundo Pá et. al, as habilidades deste profissional, obtidas em sua formação multidisciplinar, possibilita a sua atuação em diversas áreas, desde atividades mais técnicas, até as pertinentes à criatividade e inovação (*apud* SILVA, 2022) e que dentro

do cenário de pandemia, esses profissionais passaram a usar a capacidade de adaptação para se adaptarem ao uso de novas tecnologias (*apud* MELO, 2022).

Portanto, o avanço histórico e o reconhecimento do profissional de Secretariado principalmente nos últimos anos possibilitaram concluir que a profissão de Secretariado Executivo está em constante ascensão (LASTA; DURANTE, 2008). Atualmente, o secretário executivo é aquele que dentro das organizações possui o papel de contribuir em diversas áreas, como marketing, recursos humanos, comercial, financeira, recepção, contábil, atuando também em postos de assessoria e gestão, requerendo um maior conhecimento da função de cada departamento para a totalidade da organização (LASTA; DURANTE, 2008). Conforme Grion (1996, p.29), “as funções de uma secretária variam de acordo com a estrutura da empresa e o ramo de atividades a que destina e também o tipo de executivo”. Assim, este profissional possui um perfil polivalente, gerando uma ampla perspectiva da rotina secretarial e organizacional, e um agrupamento de diferentes atividades, e precisam do conhecimento das variadas áreas em que pode atuar, pois são cheias de imprevistos e requerem soluções imediatas, demandando do profissional que seja realizada a gestão secretarial de maneira eficiente e eficaz.

### **3. Gestão Secretarial**

O reconhecimento da profissão de Secretariado Executivo e sua constante evolução histórica permitem concluir que a carreira está sempre evoluindo conforme o passar dos anos (LASTA; DURANTE, 2008), acompanhando sempre as inovações tecnológicas que impactam diretamente dentro das organizações. Ainda segundo Lasta e Durante (2008), a carreira profissional de Secretariado Executivo é uma das que mais evoluem, visto que é nos atributos do perfil de secretário executivo que os gestores conseguem suporte e conferem tarefas e decisões (*apud* Hillesheim e Torres, 2006). Ribeiro (2005) diz que o papel do secretário adapta-se aos paradigmas vigentes no contexto organizacional.

Assim, Lasta e Durante (2008) dizem que o secretário executivo possui um perfil multifuncional, realizando não somente tarefas e funções do dia a dia secretarial e organizacional, como também a realização de diversas atividades que necessitam de conhecimentos em várias áreas, as quais muitas vezes são imprevistas e que exigem de soluções imediatas e que, a partir desse contexto, o profissional de Secretariado alcançou espaço na área da gestão. Barros et. al (2013) afirmam que o profissional de Secretariado vem se desenvolvendo e evoluindo de maneira tal que engloba atividades na área de gestão no seu dia a dia.

Segundo Nonato Junior (2009), a formação do secretário lhe garante competências em articulação de conceitos, pesquisa, análise, visão holística e interpretação. Durante (2009, p. 136), declara que a gestão secretarial está introduzida no cenário de mudanças vivenciadas pela sociedade e as organizações; mudanças estas que influenciam diretamente um comportamento diferenciado dos profissionais das diferentes áreas do conhecimento, a qual a área secretarial está inserida.

Natalense foi a precursora na visão do secretário como gestor. Segundo a autora (1995, p. 25-26), o secretário possui o papel de planejar, organizar e controlar as bases de uma organização na atuação gerencial, fazendo-se necessário que, a fim de que este profissional possa assessorar o gerente, que entenda as mesmas técnicas usadas por ele, que são “liderança, motivação, comunicação, negociação e criatividade”.

A datar da década de 90, o profissional de Secretariado Executivo alcançou um avanço relevante quanto às atribuições do profissional, passando a exercer papéis fundamentados na gestão e na assessoria organizacional, colaborando precisamente para os processos administrativos e decisórios e assumindo um novo perfil, com notáveis competências e responsabilidades, no que diz respeito ao gerenciamento de informações e dados, e operando como facilitador das relações sociais da organização (BECKER e CEOLIN, 2011, p.9). Dessa maneira, atualmente, o secretário executivo, por possuir conhecimentos e competências gerenciais, também é atuante nos processos decisórios, atuando como um tomador de decisões relevantes para a conquista dos objetivos organizacionais.

Durante (2008, p. 3) esclarece que

o secretário projeta ações, delinea objetivos, define prioridades e prazos e a metodologia a ser dotada na ação, por conseguinte, pratica o planejamento, o qual é essencial em sua rotina para evitar desperdícios de tempo, recursos e pessoas e reduzir imprevistos. A organização das atividades, do departamento e da empresa como um todo também é realizada [...] A direção é percebida no cotidiano do secretário na medida em que ele media os relacionamentos entre os diferentes stockholders, orienta e motiva sua equipe de trabalho na busca de objetivos. O controle é ainda mais presente: das informações, dos documentos, dos desempenhos, dos recursos, dos processos, dos gastos, das receitas... (DURANTE, 2008).

Segundo Rodrigues (2004, p.178), o gestor secretarial é "um agente transformador de insumos, para a obtenção dos resultados esperados pelos clientes". Assim, o secretário desenvolve funções gerenciais e operacionais, ressaltando novamente a sua importância na gestão organizacional, o que faz deste profissional, um gestor. Logo, o perfil de gestor secretarial decorre de mudanças constantes, porém estes desafios fazem com que estes profissionais estejam preparados para atuar de maneira competitiva no cenário organizacional. Além de continuar atuando com a gestão secretarial e desenvolvendo atividades técnicas, ele entrou em um novo cenário organizacional, adicionando competências sociais e comportamentais, desenvolvendo uma perspectiva mais abrangente dos negócios da organização, contribuindo precisamente na aquisição de resultados, expandindo sua atuação para a área gerencial.

Desse modo, o Secretário Executivo possui a capacidade de realizar funções gerenciais, como atuar no processo decisório, coordenação de equipes, gerenciamento de conflitos, e ainda o planejamento, organização e controle nas atividades organizacionais.

Além disso, o impacto da pandemia do Covid-19 trouxe inúmeras consequências para as organizações, que tiveram que adequar-se a um novo cenário, reorganizando as formas de gerenciamento e atuação; e conseqüentemente isso trouxe impactos para o profissional de Secretariado. Uma vez que as empresas foram obrigadas a paralisar o trabalho presencial e utilizar-se do ambiente 100% remoto, os profissionais de Secretariado tiveram seu impacto no âmbito profissional, uma vez que tiveram que

realizar suas atividades e funções em um ambiente novo para muitos profissionais, mas também já conhecidos por outros profissionais que já se utilizavam do Secretariado Remoto. Durante o cenário pandêmico, o empreendedorismo secretarial, as consultorias secretariais e o Secretariado Remoto foram temas constantemente abordados durante todo o período pandêmico na Universidade Federal de Pernambuco. Ou seja, os secretários, por possuírem competências de empreendedorismo, consultoria e assessoria remota, destacaram-se no mercado, uma vez que surgiu esta necessidade da existência de profissionais que desenvolvam suas competências de forma remota.

Para melhor compreensão sobre modelos de gestão, a seguir foi apresentado sobre o que são os modelos de gestão e sua importância para as organizações.

#### **4. Novos modelos de gestão**

No período da Revolução Industrial, em 1776, ocorreu a substituição da manufatura para maquinofatura (RIBEIRO; FRANCISCO; SACCHI, 2022), e mesmo com a notável evolução tecnológica, surgiu como consequência o crescimento proporcional dos problemas administrativos simultaneamente em que as indústrias cresciam consideravelmente (STADLER; PAIXÃO, 2012, p.28). Comparado com os dias de hoje, não é muito diferente, uma vez que quanto mais surgem inovações tecnológicas, as empresas devem de maneira ágil adequar-se a essas mudanças para poderem se destacar no mercado, de modo que a tecnologia sirva como aliada para a produtividade.

A era da pós revolução industrial foi caracterizada pelo desenvolvimento da tecnologia e o consequente crescimento industrial. Conforme Stadler (2011) houve duas fases: a primeira revolução industrial de 1780 a 1860 onde ocorreu a mecanização da agricultura e da indústria, aplicação da força motriz à indústria, desenvolvimento do sistema de fabricação e melhoria nos transportes e na comunicação, e a segunda revolução industrial, de 1860 a 1914, onde o ferro é substituído pelo aço como matéria-prima essencial da indústria e a eletricidade substitui o vapor como base de

energia para a indústria (*apud* ANDRADE, 2009). Chiavenato (2004) destaca ainda a fase moderna que vai até o início da década de 80, indicada pelo avanço da pesquisa e do desenvolvimento de novos produtos e matérias-primas; e a fase da globalização, assinalada pela agilidade no acesso às informações, de modo que culturas, costumes e hábitos de consumo se modificassem significativamente.

Porém, mesmo com a produtividade crescendo em meio a baixos custos, não haviam ferramentas de gestão, técnicas ou teorias que contribuíssem para o crescimento contínuo das organizações. Chiavenato (2000) relata que os principais problemas que motivaram o surgimento das teorias da administração foram a falta de conhecimento da direção em relação ao trabalho que os operários realizavam, a falta de padronização nos procedimentos da produção, dificultando o controle da capacidade produtiva e o fato dos operários não possuírem um pagamento diferenciado caso produzissem mais, fazendo com que reduzissem propositalmente seu ritmo de trabalho.

Com o trabalho automatizado e fragmentado, requereu-se a função de administrador, alguém para administrar os processos.

Sobral e Peci (2008) sustentam que a administração é

um processo de coordenação do trabalho dos membros da organização e de alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente. (FILIPE SOBRAL; ALKETA PECI, 2008).

Assim, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, faz-se necessário aplicar a melhor maneira de administrar esses recursos organizacionais, traçando um conjunto de estratégias para coordenar os membros da organização na execução de suas tarefas e captação de resultados. É nesse cenário que surgem os modelos de gestão. Conforme Stadler e Paixão (2012, p. 17) modelos de gestão “são normas, princípios que vão orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para administrar as empresas”.

Para corrigir os problemas ocasionados pela revolução industrial, surgiram estudos para tentar corrigir falhas. Em 1903 surgem os estudos de Frederick Taylor (1856-1915) ou Escola da Administração Científica. Segundo Sobral e Peci (2008), a

administração científica surgiu como uma solução eficiente à questão da presença de uma nova força de trabalho, desqualificada e barata. De acordo com Cardoso (2012), Taylor supunha que para solucionar o problema dos salários, era necessário descobrir qual o tempo máximo que uma atividade poderia ser realizada, sendo exigido estudar os movimentos necessários para efetuar uma atividade, onde havia um único modo correto de desempenhar cada tarefa.

Por outro lado, Henri Fayol (1841-1925) estabeleceu os princípios da Administração. Fayol também foi o principal representante da corrente da gestão administrativa, gestão que considerou a administração como um seguimento de cinco funções e que procurou identificar os princípios gerais de uma administração eficaz. Objetivando aperfeiçoar os processos da organização, Fayol criou a Teoria Clássica, cujo foco era a estrutura organizacional. Direcionando seus estudos para a estrutura da empresa, Fayol estabeleceu as funções do administrador fundamentais para a conquista dos objetivos organizacionais, são elas:

- Prever é traçar um plano de ação que permita à organização atingir seus objetivos.
- Organizar e estruturar o duplo organismo, material e social, da empresa.
- Comandar é dirigir o pessoal na direção dos objetivos.
- Coordenar é ligar, unir e harmonizar todo o fluxo de recursos e atividades.
- Controlar é garantir que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. (FILIPE SOBRAL; ALKETA PECI, 2008).

Outro grande importante teórico foi Max Weber (1864-1920), que por meio dos seus estudos formou a Teoria da Burocracia, que de acordo com Sobral e Peci (2008, p.62) “sustenta que a burocracia, tendo por base princípios como a impessoalidade e a racionalidade técnica, é o modelo ideal de estruturação das organizações da sociedade capitalista”.

Essas escolas foram extremamente relevantes para o surgimento de vários modelos de gestão organizacional. Para descobrir a melhor maneira de aplicar a estratégia de uma empresa objetivando se destacar no mercado, é que os modelos de gestão surgem, originados por um ambiente cada vez mais incerto e a necessidade de

adaptação para que as organizações consigam sobreviver. Stadler e Paixão (2012, p.18) afirmam que:

essa adaptação começa pelo modelo de gestão adotado. Os modelos construídos no início do século XX com foco em máquinas, equilíbrio, controles, recursos, hierarquia, vão se tornando obsoletos, na medida em que essa complexidade aumenta (STADLER; PAIXÃO, 2012).

Além disso, vale destacar que cada período possui suas particularidades de mercado para serem atendidas, cabendo às empresas adequar-se para manter-se operante (RIBEIRO; FRANCISCO; SACCHI, 2022). Sendo assim, as empresas devem estar sempre se mantendo atualizadas, uma vez que devem atender e se moldar ao que o mercado demanda, flexibilizando-se para manter-se destacada. Diante disso, o administrador situa-se à frente de uma pluralidade de caminhos que são possíveis serem empregados para a conquista dos objetivos organizacionais pretendidos. Em virtude das teorias clássicas, foram surgindo vários modelos contemporâneos.

O Modelo de Gestão Participativa, por exemplo, é um modelo de gestão fundamentado em equipes de trabalho no qual poucos administram (RIBEIRO, S. P.; FRANCISCO, A. L.; SACCHI, A. E. da S.; TONIOLO, S. E. C., 2022 *apud* PREDEBON e SOUZA, 2003). Há ainda a Gestão por Resultados, cujo objetivo é estabelecer caminhos estratégicos e estimular programas de mudanças (RIBEIRO, S. P.; FRANCISCO, A. L.; SACCHI, A. E. da S.; TONIOLO, S. E. C., 2022 *apud* ROSSI JR., 1998). O modelo que possui como base o aperfeiçoamento constante dos processos, cujo objetivo principal é cumprir as necessidades dos clientes chama-se Gestão por Processo (RIBEIRO et. al, 2022 *apud* CANDIDO; FERREIRA; ZUHLKE, 2008; COSTA; POLITANO, 2008; KIPPER et al. 2011; SOUZA, 2014). Dentre os modelos mais contemporâneos, há também o modelo de gestão nomeado 52, apresentado por Fachin et. al (2017), que segue cinco etapas sequenciais: senso de utilização, senso de organização, senso de limpeza, senso de saúde e senso de disciplina (RIBEIRO et. al, 2022). Ainda segundo Ribeiro et. al (2022), o modelo de gestão intitulado PDCA procura “amparar o diagnóstico, análise e prognóstico de problemas das organizações”,

sendo bastante relevante para solucionar problemas e é elaborado pelas etapas: “*Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Checar) e *Action* (Agir)”.

A Gestão pela Qualidade Total ou TQC (*Total Quality Control*), segundo Andujar e Martins (2014), é um modelo de gestão “centrado na qualidade e baseado na participação de todos os membros da organização”. Ribeiro et.al (2022) discorrem sobre o modelo da Excelência em Gestão, que engloba princípios fundamentais para a execução de uma gestão eficiente, dispondo de onze princípios da excelência, ligados em oito critérios que são princípios empregues para analisar a gestão e os respectivos graus de excelência nos processos organizacionais (*apud* BENTO et. al, 2014).

Atualmente, as organizações podem usufruir de todas as pesquisas e estudos no cotidiano profissional. Com base nisso, Stadler e Paixão (2012, p. 41) apontam algo bastante relevante quando mencionam que:

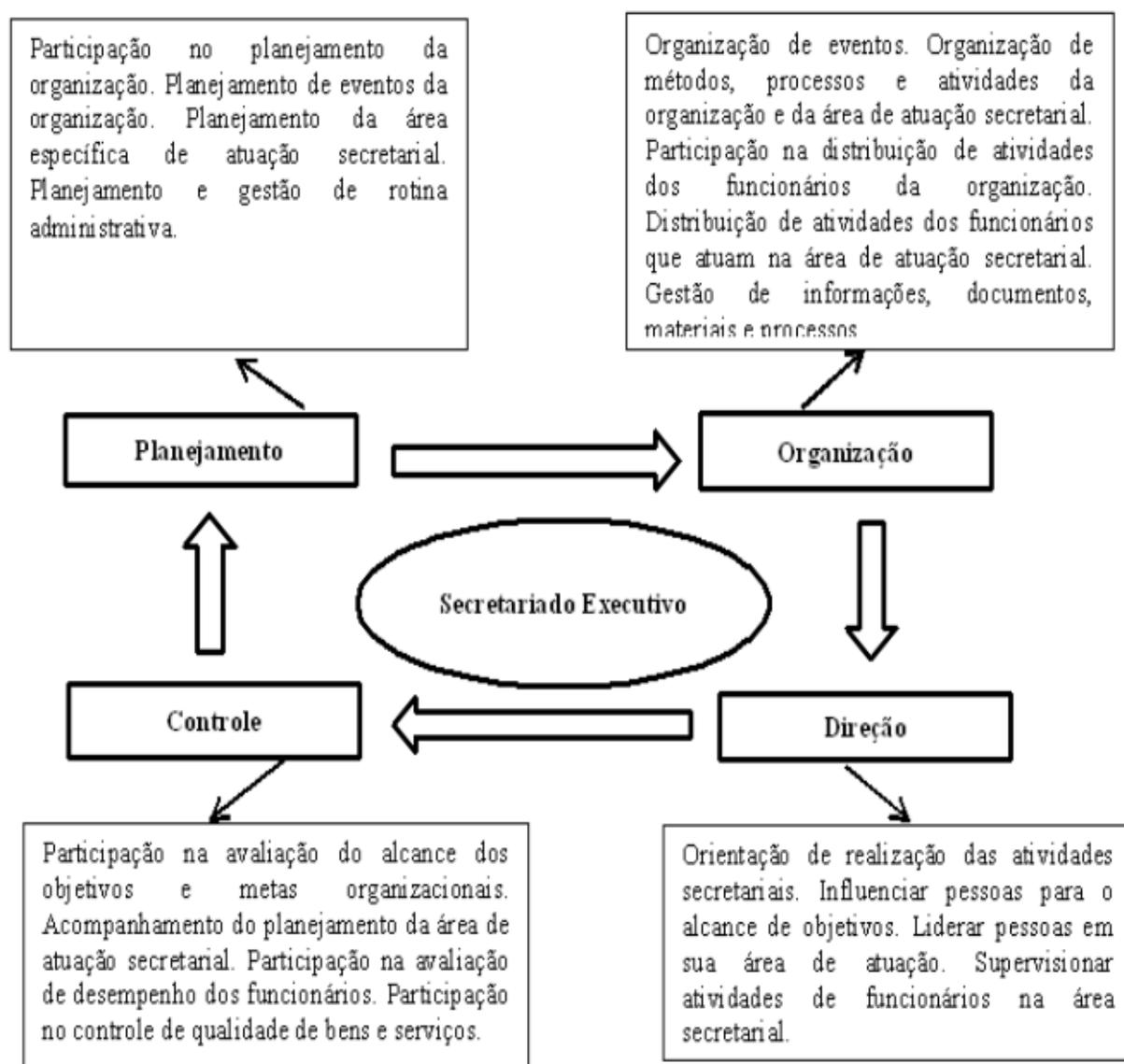
Uma empresa não usa esta ou aquela teoria. Elas vão se acumulando e passam a fazer parte do planejamento e da gestão dos administradores. Assim, o profissional em administração precisa estar sempre se atualizando e buscando novidades para utilizar em favor da empresa (STADLER; PAIXÃO, 2012).

À vista disso, é função do administrador ser tomador de decisão, considerando as características da organização e o contexto no qual se encontra, de modo que utilize de um conjunto de alternativas satisfatórias que levem ao alcance dos objetivos. Em relação ao profissional de Secretariado, Barros et. al (2012) afirma que “o secretário executivo é um profissional que, academicamente, está sendo preparado para assessorar e articular a área administrativa das empresas”. É fundamental que o profissional de Secretariado tenha conhecimento sobre o planejamento e gestão da organização, e atualmente, por este profissional estar também assumindo cada vez mais papel de administrador, é imprescindível possuir competências e habilidades que tornem o gerir secretarial eficaz.

Barros et. al (2018) esclarecem que a gestão conferida aos profissionais de Secretariado Executivo não se refere à mesma desempenhada por gestores de outras áreas, levando em conta que na gestão secretarial, o principal propósito acontece pela

ligação, comunicação e canal que decorre entre o profissional de Secretariado e os demais setores da organização. Dessa maneira, pode-se perceber que, diante dos resultados obtidos, a gestão que estes profissionais realizam, apesar de serem concernentes à gestão secretarial, difere-se daquela que um profissional de Secretariado Executivo realiza. Conforme citado anteriormente, os Secretários Executivos possuem perfil de gestor uma vez que são capazes de realizar atividades de gerenciamento (BECKER; CEOLIN, 2011). A atuação deste profissional difere-se uma vez que desempenha funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, sobejando obstáculos, reforçando suas competências e sua área de atuação ao contribuir para o pleno desempenho da organização (LASTA; DURANTE, 2008).

Figura 1: O Secretário Executivo e suas funções administrativas



Fonte: Elaborado por BARROS; SILVA; FERREIRA, 2015.

Conforme a Figura 1, Barros et.al (2015) apontam que a gestão secretarial é possível ser compreendida como um processo administrativo que abrange atividades concernentes às funções, aos procedimentos e às competências gerenciais e engloba, fundamentalmente, as áreas de atuação do profissional de Secretariado Executivo. Com esse propósito, ainda de acordo com Barros et.al (2015) empregam-se ferramentas e modelos de gestão que compreendem gestão de projetos e gestão por competências, de maneira que as atividades desempenhadas em sua área, proporcionem resultados às necessidades da organização de maneira integral (*apud* CALDAS et.al, 2013; COSTA et. al, 2017; GONÇALVES; COSTA, 2016; WILLERS et. al, 2015).

Com a exigência de agilidade nos tempos atuais, faz-se necessário que as informações e decisões sejam ainda mais rápidas. A transformação digital e a inserção de novas tecnologias vêm impactando diretamente dentro das organizações, demandando uma eficiência operacional muito mais elaborada por parte das empresas. Conforme Saarikko, Westergren e Blomquist (2020), a partir da transformação digital, os processos de inovação tecnológica colaboram para a gestão de negócios, aumento da produtividade, otimização de fluxos, estratégias de vendas e relacionamento com o cliente. Sendo as *startups*, empresas com novos modelos de gestão, o ponto da nossa pesquisa, essas empresas, por possuírem um grande âmbito tecnológico, se transformam em relação aos seus modelos de gestão, uma vez que estão inseridas em um campo tecnológico e sempre se adequando aos novos cenários.

## **5. Startups**

Segundo a Carta IEDI (2017), a denominada quarta revolução industrial iniciou-se em 2011 na Alemanha, no qual foi denominada de indústria 4.0. Ela promoveu a evolução da tecnologia trazendo dezenas de mudanças no cenário global como o aumento da competitividade no mercado, negócios com áreas novas, possibilitando uma redefinição nos setores e surgimento de novas profissões. As várias mudanças que ocorreram no cenário organizacional ao longo dos anos moldaram uma

nova forma de gerenciar, coordenar e conviver nas organizações surgindo assim os novos modelos de negócios. A globalização, a inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias promoveram a transformação do mundo de negócios, alterando alguns conceitos e despontando novos caminhos, impactando de maneira direta o profissional de Secretariado Executivo.

De acordo com o Portal da Indústria, a era da “indústria 4.0” impacta diretamente na produtividade, trazendo aumento na eficiência e eficácia dos processos. Além disso, promove a junção dos recursos de produção e tecnologia. A partir desse contexto, é possível identificar que essa transformação tecnológica trouxe impactos nas novas formas de negócios, bem como na gestão de empresas privadas, como, por exemplo as *startups*. Dessa forma, pode-se identificar que os profissionais de Secretariado Executivo, em constante transformação, estão alinhados com as novas tendências e por este motivo pode ser um ponto-chave dentro das organizações.

A Indústria 4.0 também chamada de Quarta Revolução Industrial, engloba um amplo sistema de tecnologias avançadas como inteligência artificial, robótica, internet das coisas e computação em nuvem que estão mudando as formas de produção e os modelos de negócios no Brasil e no mundo (Portal da indústria. Indústria 4.0: Entenda seus conceitos e fundamentos, s. d).

As *startups* são exemplos desses novos modelos de negócios que proporcionam criatividade, inovação e tecnologia, pois segundo Cunha Filho et. al (2018) são consideradas empresas nascentes que se utilizam da base tecnológica para promover estratégias competitivas se desenvolvendo rapidamente. Porém, a mesma possui um ambiente de incertezas e para isso é necessário realizar a busca de como se manter e crescer de forma contínua ao longo dos anos.

Dessa forma, se faz necessário apurar dados e formas em que o profissional de Secretariado pode se desenvolver dentro das empresas privadas que possuem formas de gestão atuais. Assim, para a relação entre gestão secretarial no contexto de novos modelos de gestão e auxiliar no alcance do objetivo da pesquisa, escolheram-se as empresas do Recife de âmbito privado que possuem um conceito tecnológico, com foco em *startups*, empresas que se destacam pelo seu reconhecimento em inovação, sendo de extrema relevância o conhecimento sobre como se estruturam as *startups* a fim de

compreender como e onde esses profissionais de Secretariado Executivo ou pessoas que realizam atividades secretariais estão inseridos.

É possível observar diante das informações citadas que empresas com novos modelos de gestão possuem abertura para a entrada do profissional de Secretariado, visto que o perfil do secretário por possuir competências de gestão podem contribuir para o objetivo das empresas. O profissional de Secretariado vive de mudanças constantes, porém estes desafios fazem com que estes profissionais estejam preparados para atuar de maneira competitiva no mercado de trabalho. Além de continuar atuando como gestor secretarial desenvolvendo atividades técnicas, ele entrou em um novo cenário organizacional, adicionando competências sociais e comportamentais, desenvolvendo uma visão mais abrangente dos negócios da organização, contribuindo precisamente na busca de resultados, expandindo sua atuação para a área gerencial.

Assim, para que seja possível compreender de forma objetiva como o profissional de Secretariado ou pessoas que realizam atividades e funções secretariais atuam nessas organizações, é necessário também entender o que é e como funciona uma estrutura organizacional. A partir disso, conseguiu-se aplicar os conceitos descritos a seguir no âmbito secretarial.

## **6. Estrutura organizacional**

Segundo Oliveira (1994), “a estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades” (*apud* VIVANCOS, 2001). Essa definição permite compreender que a estrutura organizacional possui dimensões, tipo, desenvolvimento e implementação.

De acordo com Soares (2013), a dimensão organizacional se relaciona o ambiente com sua estratégia, que é o modo em que a empresa se posiciona frente ao mercado. Na estrutura, é visto o tempo e os recursos utilizados pelos funcionários da empresa. Na tecnologia que envolve a parte da produção e suas máquinas que conseqüentemente geram a produção, ele liga diretamente o processo ao produto

elaborado. Os indivíduos com seus papéis também desempenham uma parte fundamental, visto que é o meio em que se constrói a relação de poder e sua comunicação. No fim encontram-se os processos gerenciais, que é o processo que envolve a própria tomada de decisão.

Os tipos de estrutura são um ponto importante, pois segundo Soares (2013) é nela que se observa a divisão de departamentos, fraquezas e vantagens, elaboração de objetivos. Ou seja, para definir o tipo de empresa é necessário seus objetivos e estratégias. Esse processo possui etapas que auxiliam no desenvolvimento como o planejamento que é o passo no qual observam todo o processo, por exemplo, a finalidade, recursos, metas, modos e meios que serão utilizados durante o período. Além disso, a direção faz com que as pessoas possuam uma meta que trará motivação para alcançá-la ou um caminho para um determinado objetivo. A organização também faz parte desse processo, visto que é a parte na qual são determinadas funções, pessoas, atribuições, regulamentos que ao organizar essas características alcançaram um objetivo. E também existe o controle, no qual é pensado e planejado como o objetivo será alcançado contendo determinados recursos e como a comparação entre eles irá gerar um resultado.

Soares (2013) diz que para aprimorar a organização dessa estrutura se formam dois tipos de estrutura que são as informais e formais. A informal é caracterizada pela interação entre as pessoas, ou seja, a partir do momento em que ocorre um desejo em comum, quando a empresa “força” momentos de convivência, períodos de descanso ou momentos de competitividade. Entretanto, o formal é caracterizado por uma interação social existente na organização, ou seja, são formalizadas de forma preestabelecida como a hierarquia apresentada no organograma da organização.

Dito isso, é possível dizer que a estrutura organizacional não é estática, o que poderia ser deduzido com base em um estudo simples de sua representação gráfica: o organograma. A estrutura organizacional é bastante dinâmica, principalmente quando são considerados seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema de funcionamento. Assim, a estrutura organizacional vai variando de acordo com o planejamento estratégico da organização, para poder se adequar aos seus objetivos. SOARES (2013).

No quesito do desenvolvimento e implementação aparecem temáticas importantes como a tomada de decisão. A tomada de decisão é um fator crucial na empresa, visto que é nela que se observa as etapas de reconhecimento, estudo das alternativas, etapa de planejamento, etapa de implementação e etapa de controle. Na etapa de reconhecimento é a primeira a ser analisada e é a partir dela que as próximas etapas irão se formar, pois é analisado e identificado o problema em que será realizada a tomada de decisão. No estudo das alternativas é a etapa que é estudado e elaborado ações que poderão ser realizadas para o problema e, além disso, é verificado as possibilidades para essa ação. Depois ocorre a etapa de planejamento que é onde é discutido quais são as opções para realizar a melhor escolha, e nela é visto as vantagens e desvantagens no qual irão realizar uma comparação para escolher de forma convicta. Após planejar é necessário ir para a etapa de implementação que consiste em realmente escolher qual solução vai ser executada e com isso realizar o anúncio de forma objetiva e convincente para que seja acatada pela organização sem gerar hesitação. E por fim na etapa de controle é analisado os resultados da decisão escolhida, para que ocorra uma análise dos fatores apresentados (SOARES, 2013).

Aplicando isso para o profissional de Secretariado, pode-se entender que um gestor precisa conhecer as estruturas organizacionais para poder planejar, projetar suas necessidades e aplicá-las à organização. Além disso, um bom gestor se preocupa com mudanças e inovações que visam a melhoria da empresa no qual trabalha (CORDEIRO; RIBEIRO, 2002 *apud* ANDRADE, Marcos et. al, 2013).

O profissional de Secretariado Executivo, por estar inserido nesta gestão, tem um papel fundamental de influenciar o executivo a partir de seus conhecimentos sobre a empresa, pois é ele quem está por trás das principais mudanças, na organização de processos, nos meios de comunicação, tomadas de decisão, entre outros. E é por isso que se faz necessário entender os conceitos de estrutura organizacional, pois ele irá aplicar em sua prática cotidiana a fim de gerenciar seus interesses para a organização. Por exemplo, o secretário tem uma característica particular que é conhecer bem o executivo, logo, se ele receber um feedback de algum cliente que será preciso tomar

uma decisão, ele por entender sua responsabilidade, por conhecer as autoridades que consistem na organização e ser um porta-voz do executivo irá utilizar esses conceitos de estrutura para adequar e gerar uma solução. Ou seja, um profissional de Secretariado que entende as responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades torna-se um diferencial até mesmo na visão do executivo, pois um funcionário que possui domínio sobre a empresa é considerado um profissional diferenciado.

Diante do arcabouço teórico, apresenta-se, a seguir, os processos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do presente estudo.

## **7. PERCURSO METODOLÓGICO**

Este estudo tem como objetivo investigar a atuação do profissional de Secretariado Executivo ou pessoas que realizam atividades e funções secretariais dentro das organizações com novos modelos de gestão e como a gestão secretarial pode se adaptar a esses novos modelos. Para alcançar esse objetivo, foi conduzida uma pesquisa do tipo exploratória, de natureza qualitativa, por meio de uma pesquisa descritiva, sendo o método e procedimento utilizado a aplicação de questionários, a fim de pesquisar a atuação dos profissionais de Secretariado Executivo e profissionais que realizam funções de secretaria que trabalham dentro de organizações com novos modelos de gestão, sendo estes os sujeitos desta pesquisa.

Nessa pesquisa a escolha da abordagem foi a qualitativa, uma vez que na abordagem qualitativa é aquela em que existe uma relação entre as pessoas e o universo, no qual tem como objetivo principal perceber a explicação de algum fenômeno. Conseguindo identificar a partir das respostas, a interpretação dos fatos levantados foi realizada (COELHO, 2019). Observou-se a necessidade do entendimento de como os secretários e secretárias se expressam, manifestam, apresentam e desenvolvem habilidades essenciais. Segundo Kumar e Sharma (2019), a pesquisa descritiva pretende retratar, de maneira sistemática, uma situação, serviço, programa ou fenômeno. Foi interessante fazer essa coleta de dados e conseguir

identificar por meio da descrição, os conhecimentos prévios sobre a temática a ser abordada na visão dos indivíduos. Visto que, no senso comum, a profissão de Secretariado Executivo não é muito falada na sociedade, e por este motivo, a gestão secretarial se torna importante ser estudada para que seja possível identificar como os mesmos se desenvolvem dentro das organizações modernas.

Assim, como o objetivo está voltado para investigações com interpretações de forma crítica aos seres humanos nos ambientes organizacionais, a abordagem qualitativa apresenta-se mais adequada. Envolveram-se os processos descritivos a partir da coleta de dados para que fosse possível possuir o ambiente natural como nossa fonte direta, além disso, buscar compreender as situações em que o secretário está envolvido e as consequências que geram a partir das situações. Pode-se dizer que a pesquisa foi classificada em básica ou genérica pois:

A pesquisa básica ou genérica inclui descrição, interpretação e entendimento; identifica padrões recorrentes na forma de temas ou categorias e pode delinear um processo. (MERRIAM, 2002).

Em razão disso, a pesquisa foi voltada desta forma para que fosse possível realizar a análise de dados e interpretar as situações que perpassam na vida do secretário executivo em meio às novas organizações. A tipologia a ser utilizada foi a exploratória, pois se enquadra de forma adequada com o objetivo de nossa pesquisa, visto que o objetivo é conhecer como ocorre a gestão do profissional de Secretariado Executivo ou pessoas que realizam funções secretariais em novas organizações, ou seja, conhecer mais como funciona a temática abordada. Foi realizado, em um primeiro momento, uma coleta de dados de empresas *startups* do Recife nos sites: *StartupBase*, *Manguez.AL A community of startups* e na própria plataforma do *Google Maps*.

Inicialmente foi realizado o contato com as *startups* do Recife por e-mail a fim de identificar a disponibilidade das empresas que poderiam contribuir com a pesquisa, em um segundo momento a aplicação do questionário aos profissionais de Secretariado ou pessoas que realizam funções de secretaria nessas organizações com novos modelos de gestão, que incluiu perguntas gerais sobre a rotina secretarial, sobre o perfil do sujeito pesquisado, e sobre a estrutura e gestão da organização em que este

profissional está inserido, ligando ao cenário da pesquisa; no qual a aplicação do questionário foi realizada com ênfase também em perguntas voltadas para a gestão secretarial, que será a base para a nossa pesquisa.

Assim, esta pesquisa estabeleceu o contato via e-mail com 292 empresas que se encaixam no conceito de novos modelos de gestão citados no tópico 2.3, sendo estas *startups* com base tecnológica e situadas em Recife. Observaram-se poucos retornos, o que dificultou o contato com as empresas inicialmente. Por isso, o contato também foi realizado em alguns casos via WhatsApp e por chamada telefônica. Com esse contato inicial, foi realizada uma coleta de dados com um questionário com perguntas estruturadas, a fim de que as perguntas corroborassem para a resolução dos objetivos específicos. Para isso, foi realizado um quadro que liga os objetivos específicos às perguntas elaboradas. Conforme Gil (2012) na maior parte das pesquisas qualitativas são coordenadas entrevistas como método de coleta de dados, observações e análise de documentos. O período de contato com as empresas foi durante duas semanas, e o período para respostas em três semanas.

Este estudo teve como base para coleta de dados perguntas com respostas abertas e fechadas. Foi realizada a aplicação de questionário com profissionais de Secretariado Executivo ou pessoas que exerçam as mesmas atividades que estão inseridos dentro das *startups* privadas, com perguntas voltadas para a sua atuação de Gestão Secretarial no desenvolvimento de suas atividades cotidianas e também sobre a gestão e estrutura organizacional dessas empresas e como o profissional de Secretariado ou profissional que realiza as funções e atividades secretariais atuam dentro desse contexto. A pesquisa foi realizada por meio da plataforma digital *Google Forms* para o entendimento do processo organizacional da empresa ao qual está inserido e qual o cerne da organização. O formulário foi enviado de maneira online, com perguntas estruturadas para que os objetivos sejam alcançados.

A aplicação do questionário só foi concluída após o término do período de coleta de dados, e após o alcance de todos os objetivos específicos.

Foi realizada uma mensuração dos resultados quanto às atividades de secretaria das empresas que responderam o formulário, de modo que esses dados também pudessem servir de base para uma conclusão mais ampla dos resultados. O perfil dos respondentes são funcionários de *startups* privadas do Recife, sem formação em Secretariado Executivo, mas que realizam as funções pertinentes à gestão secretarial.

## **8. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A pesquisa totalizou cinco respondentes do questionário que se enquadram no sujeito pesquisado (profissionais de Secretariado Executivo ou pessoas que realizam as funções de Secretariado), e nove informaram não haver profissionais de Secretariado e nem pessoas que realizam a função. Dos cinco respondentes, todos afirmaram que existem apenas pessoas que realizam as funções mencionadas. Os demais contribuíram com a pesquisa, porém informando não existirem nem profissionais, nem pessoas que realizassem as funções.

Quanto à formação destes profissionais que realizam as funções de Secretariado tiveram-se os respondentes identificados como Respondente 1, Respondente 2, Respondente 3, Respondente 4 e Respondente 5, sendo estes com formação respectivamente em Administração, Jornalismo, Ciências da Computação, sem formação específica e o último preferiu não informar. Quanto à idade, possuem respectivamente mais de 60 anos; 30 a 39 anos; 20 a 29 anos e 40 a 49 anos. Com relação ao sexo: 4 responderam que são do sexo masculino e somente 1 do sexo feminino. Dos respondentes, possuem Até 30 ou mais; Até 10 anos; Até 5 anos; Até 10 anos; Até 30 ou mais anos de experiência na função.

Todos os cinco respondentes trabalham em uma empresa privada, sendo a quantidade de funcionários respectivamente entre 4 a 6; mais de 10; mais 10; 4 a 6; mais de 10 funcionários. Quanto ao tamanho da empresa, respectivamente: Pequena; Pequena; Pequena; Média; Média o porte das empresas respondentes. Quanto à modalidade, as mesmas adotam o sistema, respectivamente: Híbrido; Híbrido; Híbrido;

Home Office; Híbrido. A pesquisa abrangeu profissionais da área da cidade de Recife, em Pernambuco.

Segue quadro com as informações citadas acima sobre o perfil dos funcionários respondentes:

Quadro 1: Perfil dos respondentes

<b>PERFIL DOS RESPONDENTES</b>					
	<b>Respondente 1</b>	<b>Respondente 2</b>	<b>Respondente 3</b>	<b>Respondente 4</b>	<b>Respondente 5</b>
<b>Gênero</b>	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino
<b>Faixa etária</b>	60+	30 - 39	20 - 29	20 - 29	40 - 49
<b>Tempo de experiência na função</b>	Até 30 anos ou mais	Até 10 anos	Até 5 anos	Até 10 anos	Até 30 anos ou mais
<b>Formação acadêmica</b>	Jornalista	Licenciatura em Ciências da Computação	Administração	Sem formação acadêmica. Duas faculdades interrompidas de Ciências da Computação e Administração.	Administração

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Um dos resultados principais da pesquisa, foram 9 empresas que informaram a inexistência da função de Secretariado Executivo ou assistentes assessorando diretamente a diretoria, sendo as ações relativas à organização de agenda, elaboração de atas e organização de eventos, por exemplo, distribuídas entre os diferentes setores da empresa. Por este motivo, o resultado principal da análise que foi justamente que empresas mais modernas estão optando por um modelo de negócio sem muita formalidade e, por isso, a sua estrutura de organograma é mais horizontalizada, dessa maneira, as atividades como organização de agendas dos diretores, seus documentos e reuniões são gerenciadas por eles mesmos, os próprios gerentes, ou seja, cada setor cuida do contato com fornecedores e parceiros dentro de sua área e possuem uma

equipe dedicada apenas ao atendimento ao cliente, ou áreas pertinentes às atividades e funções de Secretariado, assim, as atividades e funções exclusivamente voltadas para o fazer secretarial nessas empresas foram distribuídas aleatoriamente entre os profissionais, não possuindo algum profissional que atua diretamente com a gestão secretarial. Assim, das 14 empresas que responderam, em 9 há a inexistência de profissionais de Secretariado e até mesmo profissionais que realizam a função de secretaria.

Quanto às perguntas do questionário, foram elaboradas seis perguntas relacionadas ao primeiro objetivo específico, que foi pesquisar como se estruturam e como se organizam as *startups* privadas do Recife com novos modelos de gestão, foram elas: 1. Partindo do pressuposto de que a estrutura organizacional é “o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades, na qual possui dimensões, tipos, desenvolvimento e implementação”, informe como é dividido o organograma?; 2. Sobre as dimensões: Como são realizados os processos de estrutura (recursos utilizados), tecnologia (produção e máquinas), indivíduos (relações de poder, comunicação e autoridade) e os processos gerenciais (tomadas de decisão)?; 3. Sobre tipos de estrutura: Como você considera os pontos a seguir na sua empresa: planejamento, direcionamento, organização e controle; 4. Referente desenvolvimento e implementação: O que você entende sobre as etapas de tomada de decisão? São elas etapas de reconhecimento, estudo das alternativas, etapa de planejamento, etapa de implementação; 5. Você, secretário(a) ou pessoa que atua na área, consegue entender como funciona todo ou boa parte da estrutura organizacional da empresa em que trabalha?; 6. Você acha importante o secretário executivo ter conhecimento sobre esses processos da estrutura organizacional para que possua eficiência nas atividades que desempenha? Se sim, explique de forma breve o porquê.

Referente ao objetivo específico sobre verificar o processo de gestão das *startups* privadas do Recife com novos modelos de gestão; as perguntas elaboradas foram: 1. Qual (is) o (s) modelo (s) de gestão utilizado (s)? (No caso da empresa seguir um modelo de gestão. Caso não, apenas explicar de maneira detalhada como é a

gestão da empresa); 2. Quais os desafios encontrados diariamente dentro da gestão da empresa?; 3. Qual a importância de realizar a gestão para a empresa, que impactos positivos trazem?; 4. Quais ferramentas você utiliza na gestão?; 5. Quais os impactos positivos que a aplicação dessa maneira de gestão possui? Qual a relevância de aplicar essa (s) forma (s) de gestão dentro da empresa?).

Por fim, foram elaboradas quatro perguntas sobre o objetivo específico de análise da atuação do secretário executivo ou pessoa que realiza atividades e funções secretariais e sua atuação como gestor secretarial dentro das *startups* com novos modelos de gestão, sendo elas: 1. Você considera que suas atividades possuem um papel fundamental nesse processo de gestão? De que maneira? (Caso se tenha um profissional de Secretariado. Caso não, explicar a importância para a empresa das funções de secretaria detalhadas no tópico 4.2 do questionário *Google Forms*); 2. Como você aplica a gestão secretarial nas atividades que desempenha?; 3. Quais estratégias utilizadas para otimização do processo de gestão?; 4. Quais os impactos que você, profissional de Secretariado ou pessoa que realiza a função de secretário, possui dentro da organização quanto à sua função de gestor secretarial nos processos administrativos e decisórios?.

### **8.1 Estrutura e organização das startups privadas com novos modelos de gestão**

A partir das respostas pode-se identificar que a estrutura organizacional dos respondentes é de forma predominante horizontalizada, principalmente naquelas *startups* onde não há a presença de Secretários Executivos com formação ou profissionais que exerçam exclusivamente a gestão secretarial.

De acordo com estudos, a gestão horizontal surgiu com os grupos de empresas que se consideram autônomos do Vale do Silício e que tinham, como objetivo, atrair trabalhadores qualificados para atividades operacionais e manuais. (PONTO TEL,2023).

Nela pode-se dizer que possui uma autonomia para seus colaboradores atuarem de forma que coopere com a produção da empresa, ou seja, atividades ficam centralizadas em cada indivíduo e é gerido pelos mesmos. Quanto aos setores, há a presença de setores como gestão, contabilidade, comercial, jurídico, controladoria,

design e produção, porém uma vez que as *startups* estão em constante desenvolvimento, foi constatado que estão sempre buscando aprimorar os processos de organização. Conseguiu-se extrair que 2 respondentes acreditam que os processos de planejamento, direcionamento, organização e controle são considerados “bom” em uma escala de (Muito ruim; Ruim; Regular; Bom Muito; bom; Não sei responder) 2 acreditam que esses processos são considerados “muito bom” e 1, “regular”. É um dado importante a ser analisado, visto que esses pilares são de extrema importância para uma empresa. Considerar apenas “bom” mostra haver pontos a serem melhorados dentro desse processo de gestão, e “regular” mostra que há ineficiência no processo de gestão. Quanto ao questionamento sobre o processo de decisão percebeu-se que os respondentes declaram a grande importância quanto às etapas da decisão, pois o Respondente 2 diz *“sem elas não é possível dar um passo”*; o Respondente 4 informa que *“o processo de tomada de decisão é fundamental para o desenvolvimento e crescimento da empresa. É preciso planejar para minimizar riscos”*.

Os respondentes declaram compreender como funciona toda parte da estrutura organizacional da empresa em que trabalha, ou seja, são considerados pontos-chave para realizar a gestão de qualidade, pois saberá entender as “dores” da organização. Quanto à importância do conhecimento dos profissionais de Secretariado sobre os processos da estrutura organizacional, foi constatado que sim, é indispensável para a eficiência nas atividades desempenhadas, pois é relevante o conhecimento global da cultura organizacional, conhecimento sobre os processos da empresa, uma vez que as tomadas de decisões são influenciadas por esses processos, para que assim contribua durante o processo e pelo papel do secretário executivo de *“manter as principais atividades estratégicas da empresa funcionando e organizadas”* *“é especialmente importante se a empresa tiver muitos objetivos e uma operação complexa”* afirmações utilizadas pelo respondente 4.

Referente às dimensões da estrutura organizacional, como recursos utilizados, tecnologia, indivíduos e processos gerenciais, as *startups* constataram que utilizam ferramentas que auxiliam no gerenciamento dos processos e funcionários, auxiliando

na comunicação entre eles, e que as decisões consideradas básicas são realizadas pelos coordenadores das áreas, e as mais relevantes necessitam da aprovação da gestão. Ainda, há a participação de todos os funcionários no que tange às decisões estratégicas, onde são realizadas reuniões para o debate de métodos relevantes e ágeis para o crescimento da empresa.

Esse resultado explica-se também pelos conceitos de modelos burocráticos e orgânicos, segundo Sobral e Peci (2008) o modelo burocrático/mecanicista tem um foco na

hierarquia e no uso da cadeia de comando, em detrimento de comunicações laterais mais espontâneas. Nesse contexto, as pessoas têm pouca autonomia, e as relações interpessoais tendem a ser formais. A informação circula na vertical, e a autoridade é baseada na posição hierárquica detida [...] A filosofia de administração enfatiza critérios de desempenho, tais como a eficiência, a previsibilidade e a aversão ao risco. (SOBRAL; PECI, 2008).

As empresas com o modelo descrito acima têm como prioridade mitigar os riscos, colocando a organização como formal que segue uma linha de pensamento com obediência, regulamentos e atividades direcionadas a fim de proporcionar o alcance do objetivo sem ameaças.

Em contrapartida, há o modelo orgânico que segundo Sobral e Peci (2008):

é característico de organizações ágeis e leves, capazes de responder de forma rápida e criativa aos desafios ambientais [...] Esse tipo de organização prioriza e incentiva o conhecimento e as competências de seus funcionários, dando espaço para a manifestação de iniciativas. (SOBRAL; PECI, 2008).

Com isso, pode-se observar que a partir dos resultados obtidos pela pesquisa, as empresas com novos modelos de gestão optam pelo modelo orgânico que é mais flexível no qual gestores e funcionários podem atuar de forma conjunt, possuindo uma gestão horizontalizada. O que gera impactos para os profissionais de Secretariado Executivo, pois os mesmos fazem justamente a “ponte” entre a gestão e seus funcionários, gerenciando informações que auxiliam na tomada de decisão. Isso justifica o motivo pelo qual as empresas optam por ter pessoas que apenas fazem as atividades da secretaria, pois preferem uma empresa que prioriza as competências de seus funcionários ou até mesmo os seus gestores, visto que essa pesquisa encontrou que os

próprios gestores realizam a gestão de sua agenda/compromissos, gerenciam os eventos, realizam diretamente o contato com os clientes, elaboram os textos a serem publicados e administram os conflitos internos e externos de sua própria organização.

Por este motivo é observado que dos respondentes os profissionais de Secretariado Executivo se encontram por fora desse cenário.

## **8.2 Processo de gestão das startups privadas com novos modelos de gestão**

O processo de gestão dessas empresas está baseado no foco em resultados.

A gestão por resultados tem como foco o cumprimento de metas, priorizando a entrega final em detrimento dos processos. Por isso, observa se os objetivos estratégicos do negócio foram atingidos, independentemente da maneira como isso aconteceu. (SELPE, 2022).

A partir desse contexto pode-se relacionar com os resultados obtidos, pois as empresas com novos modelos de gestão escolhem uma forma de gestão participativa em que os funcionários estejam em conjunto para buscar um resultado que adequa-se com o objetivo final de cada uma delas, ou seja, uma gestão com foco em resultados e participativa. Duas *startups* informaram ainda que não utilizam modelo de gestão formalmente, onde é adotada uma gestão mais flexível e adaptável, na qual é realizada a análise dos problemas e soluções. Além disso, foi questionado a respeito de seus desafios e foi constatada informações diversas como o gerenciamento das informações internas, implementar cultura de pertencimento e solução com a visão do negócio do cliente, problemas em decorrência da governança federativa e também a comunicação de uma maneira global, uma minoria ainda informou problemas na organização e padronização dos processos comerciais (negociação com clientes), o que envolve a organização contábil e fiscal.

Sobre os impactos positivos que a gestão causa e concluiu-se que sem a gestão não é possível planejar, bem como alcançar seus resultados e metas, pois ao gerenciar é identificado de forma detalhada pontos que devem ser levados em consideração na hora do planejamento, ou seja, é importante para uma melhor organização e controle e para ser possível realizar a prevenção de erros que podem comprometer a eficiência e eficácia dos processos organizacionais e para que seja possível manter todos os

setores estratégicos em ordem. Observa-se nesses novos modelos de gestão que o processo de gerenciar é o mesmo que traçar caminhos simples na busca pela eficiência. Ou seja, esses novos modelos buscam a eficiência dos processos de forma objetiva e assim gerar resultados necessários para a empresa, auxiliando no cumprimento de metas.

Buscou-se compreender se as pessoas consideram suas atividades que envolvem a gestão secretarial são consideradas com uma relevância com os processos de gestão e foi observado que os respondentes consideram que sua participação é muito importante no processo de gestão e está diretamente ligado aos resultados, pois mantém a engrenagem rodando de forma eficiente. Compreendeu-se que as empresas com novos modelos de gestão estão deixando as pessoas mais livres para atuar de maneira que produza os resultados e se encaixe no objetivo final.

Procurou-se saber também que ferramentas são utilizadas por esses profissionais nessa gestão, e constatou-se a importância de observar as constantes mudanças tecnológicas, para que seja realizado o bom uso das mesmas, e foi informado algumas ferramentas específicas, como o método smart, gerenciadores de métricas, e o Pacote Office do Google e ainda ferramentas que as próprias *startups* planejaram, de análise e pesquisa e que, por meio dessas ferramentas é possível monitorar o mercado nacional e global e realizar o gerenciamento comportamental, além de auxiliar na elaboração e organização de documentos e material estratégico. O Respondente 5 especificou as ferramentas, a saber: *“OKR/Relatórios de acompanhamentos/Fest Feedback/Meritocracia”*.

Obteve-se uma grande quantidade de informação e dentre elas a capacitação de seus colaboradores e viu-se que liga diretamente com o que foi citado sobre a autonomia dos funcionários, com isso os novos modelos de gestão buscam conhecimento nas constantes mudanças. Especificando sobre essas mudanças, os respondentes informaram sobre as mudanças e atualizações tecnológicas da sociedade e da indústria de entretenimento e de funcionamento das empresas como um todo a fim de agregar conhecimento do geral para aplicação em suas próprias empresas. Além

disso, foi questionado sobre os impactos da utilização dessas ferramentas e encontrou-se que a aplicação dessas ferramentas ajuda no aprimoramento de processos, eficácia no planejamento e qualificação das equipes e ainda no controle, planejamento e organização. Isso corrobora com o que as autoras Santos e Moretto (2011) afirmam, ao dizer que a profissão de Secretariado evoluiu simultaneamente com o mercado de trabalho, acompanhando as transformações tecnológicas, de maneira que atualmente diversas atividades do âmbito secretarial são conduzidas por ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Assim, a atuação da gestão secretarial dentro das *startups* com novos modelos de gestão vem adequando-se de maneira inerente ao modelo organizacional e ao modelo de gestão aplicado, mostrando que as atividades e funções pertinentes ao profissional de Secretariado são fundamentais para que a organização obtenha resultados eficientes, alcançando assim os objetivos organizacionais. Dessa forma, o gerir secretarial, mesmo que não sendo aplicadas de maneira correta por não serem profissionais de Secretariado com formação atuantes dentro das organizações, os profissionais que realizam tais funções estão realizando as atividades clássicas de administração como planejamento, controle, organização e direção, porém também funções mais atuais, uma vez que realizam atividades como gerenciamento de conflitos, gestão do crescimento organizacional, tomada de decisões a fim de realizar objetivos organizacionais, coordenação de equipes e gerenciamento de negócios, assim conforme Durante (2008) conceitua o gestor secretarial.

Um ponto positivo é que tais profissionais reconhecem a importância das atividades de gestão secretarial para o alcance dos objetivos e eficiência organizacional, assim como destacam os Respondentes 3 e 4, respectivamente: *“otimizamos os processos e melhoramos os resultados”* e *“Resolução de problemas, organização, controle”*; o que confirma o argumento de Natalense (1995) ao destacar a importância e mediação do gerenciamento secretarial na organização como um todo. Além disso, também percebeu-se a existência concreta da multifuncionalidade do perfil secretarial, assim como Rocha e Sabino (2004) alegam, ao declararem que o

profissional de Secretariado Executivo realiza uma gama de atividades que permeiam desde a organização de eventos até a administração de conflitos.

### **8.3 Como o secretário ou profissional que exerce as funções de Secretariado atua com a Gestão Secretarial nas startups com novos modelos de gestão**

Com a análise dos resultados obtidos referente a existência de profissionais de Secretariado dentro das *startups*, não foi possível identificar ao menos um profissional com formação, o que leva-se à conclusão de há um problema de que as atividades de secretaria estão sendo realizadas por profissionais que não possuem formação em Secretariado, corroborando para a desvalorização dos profissionais de Secretariado, que por sua vez, mesmo diante desse contexto, mostram-se fundamentais para a gestão da empresa, uma vez que a partir da análise dos resultados foi possível identificar que muitos profissionais não possuem conhecimento de que as atividades em que atuam são pertinentes à gestão secretarial.

A partir do pressuposto, identificou-se que a gestão secretarial é aplicada por esses profissionais de maneira em que todos da organização atuam de maneira a colaborar na organização da empresa, uma vez que estes profissionais não possuem competências e habilidades necessárias para aplicar a gestão secretarial, de modo que um profissional com formação realizaria. Quanto às estratégias utilizadas para otimização do processo de gestão, foi informado que a gestão secretarial é realizada fazendo-se uma análise mensal de resultados, com objetivo de otimizar os processos e melhorar a comunicação, utilizando as ferramentas tecnológicas necessárias para que a gestão secretarial auxilie com a gestão como um todo; onde são realizados estudos de caso, observação de processos e pessoas, atuando com prevenção e feedbacks com todos os envolvidos da organização e sendo de extrema relevância a utilização de ferramentas para a organização e planejamento:

*Realizamos análises constantes sobre a nossa situação atual, os nossos objetivos futuros e os riscos envolvidos na tomada de decisão estratégica. Os diretores da Buobe têm experiências de mercado e soluções baseadas em metodologias e vivências práticas para assegurar o melhor caminho em direção aos nossos propósitos como organização. (Respondente da startup Buobe).*

Referente aos impactos que a pessoa que realiza a função de secretário possui dentro da organização quanto à sua função de gestor secretarial nos processos administrativos e decisórios, foi identificado que o olhar que esses profissionais possuem relacionados ao profissional de Secretariado são a atuação forma conscienciosa em relação aos projetos desenvolvidos, e ainda a otimização dos processos e melhoria dos resultados, realizando a resolução de problemas, organização e controle dos processos administrativos, e ainda o destaque da importância de haver profissionais qualificados de Secretariado Executivo com competências e habilidades necessárias para aprimorar e gerir todos os processos operacionais.

A partir dos três respondentes percebe-se que a maioria das funções está relacionada com o poder de tomada de decisões e resolução de conflitos, gestão financeira e elaboração de relatórios, mas também atividades mais técnicas com bastante participação na coordenação de equipes, negociação e atividades relacionadas à elaboração de documentos, mas pouco gerenciamento das informações, e por o organograma não possuir muitas formalidades, há pouco apoio aos gestores; também há a inexistência de serviços em idiomas estrangeiros e controle de correspondências. Partindo dos resultados obtidos, também pode-se perceber que as atividades de gestão secretarial possuem suma importância dentro dessas organizações, em significância Neiva e D'Elia (2009, p. 41-42) no sentido de obtenção de resultados, o que afirma o que salientam ao destacarem a importância do Secretário Executivo ser um gerador de resultados, por ser um profissional que atua paralelamente adjacente ao poder decisório.

Dentre o perfil destes profissionais, observa-se que as atividades de gestão secretarial estão sendo realizadas por profissionais que não possuem formação em Secretariado, ocasionando um problema de desvio de funções, onde as áreas que deveriam ser ocupadas por profissionais de Secretariado Executivo estão sendo ocupadas por outros profissionais, de outras áreas de formação, contribuindo negativamente para que o profissional de Secretariado com formação acadêmica perca

seu espaço por pessoas que não possuem formação em Secretariado Executivo. Isso afeta progressivamente na justificativa do motivo que os profissionais de Secretariado estão ocupando cargos que muitas vezes não condizem com o seu perfil profissional. Por outro lado, houve empresas que afirmaram a importância da contratação de um profissional de Secretariado, auxiliando no crescimento e na organização da empresa.

*Reconhecemos que esse trabalho está sendo feito pelos diretores da Buobe, mas sabemos que será necessário a contratação de novos talentos que irão nos auxiliar com a estruturação da empresa em médio e longo prazo. (Respondente da startup Buobe).*

Tal relato de visão é de extrema importância, pois auxilia no reconhecimento da profissão de Secretariado por parte dos gestores e também dos funcionários, de maneira que se perceba a relevância de ser realizada uma gestão secretarial mais eficiente e que seja realizada por profissionais formados em Secretariado Executivo, por mais que as organizações mais atuais mostrem-se cada vez menos formais e dinâmicas, afinal, espera-se do Secretário Executivo a adaptação nos mais diversos cenários, entre eles, em novos modelos de gestão. E por todo seu arcabouço teórico, tanto seu avanço histórico e reconhecimento ao longo dos anos, a profissão de Secretariado pode e deve acompanhar as mudanças que ocorrem nos cenários organizacionais. Além de que os estudantes de Secretariado Executivo da UFPE durante o período de graduação são capazes de atuar nesses novos cenários, uma vez que realizam diversas atividades acadêmicas e extracurriculares que contribuem para a formação profissional, para que saiam da Universidade aptos a serem inseridos no mercado de trabalho.

Além disso, pode-se perceber que vários fatores atravessam essa realidade, visto que ocorre a precarização no trabalho para o profissional de Secretariado. Nesse sentido é possível identificar ações que afetam, já que ocorre a contratação de pessoas para atuar na área sem a devida formação e levando em consideração outro tipo de remuneração. Ou seja, ocorre uma “economia de valores” no qual os profissionais formados acabam se submetendo a cargos de auxiliar para realizar as funções. Com isso, vêm as consequências que é justamente a desvalorização da profissão, colocando

o profissional de Secretariado como dispensável nessas organizações, por possuírem um modelo com menos hierarquia com estrutura horizontalizada.

A partir desses fatores, o próximo tópico irá abordar sobre as considerações finais deste projeto de pesquisa.

## **9. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa foi realizada a partir de um questionário que teve a finalidade de obtenção das informações do profissional de Secretariado Executivo ou pessoas que realizam atividades e funções secretariais em empresas com novos modelos de gestão e a partir da extração das respostas foi realizada a análise de dados, no qual foi estudado como funcionam e se estruturam essas empresas para com isso aplicar como atua o cenário do profissional de Secretariado Executivo ou pessoas que realizam atividades de Secretariado em empresas com novos modelos de gestão.

A pesquisa proporcionou o delineamento de determinadas reflexões a respeito das atividades, funções, competências e habilidades gerenciais imprescindíveis à gestão secretarial, assim como a sua dimensão nas *startups* com novos modelos de gestão e como as mesmas se estruturam, organizam e aplicam o modelo de gestão.

A partir dos resultados obtidos e da análise dos mesmos, foi totalizado 100% dos respondentes não possuírem profissionais formados ou nomeados como Secretariado Executivo. Observou-se que nas *startups* com novos modelos de gestão o profissional de Secretariado Executivo não é valorizado pela falta de conhecimento por parte das empresas destes profissionais, porém é observado que as atividades e funções desempenhadas que englobam a gestão secretarial mostram-se fundamentais para a plena funcionalidade da organização. As atividades como Redação e elaboração de textos (comerciais, oficiais, etc.); Elaboração de relatórios e pareceres; Gestão financeira (controle de contas a receber, organização de contas a pagar, etc.); Tomada de decisões para o alcance dos objetivos organizacionais; Negociação com clientes; Gerenciamento de compras; Gerenciamento de conflitos; Coordenar e controlar equipes e atividades; Administração e resolução de conflitos internos e externos foram as

atividades que obteve resultado unânime e todas as atividades são realizadas pelos próprios gestores.

Pode-se concluir que diante desse cenário, o profissional de Secretariado não possui sua devida valorização, e que a falta destes profissionais dentro da organização faz com que as atividades fiquem desordenadas, pois não há um profissional de Secretariado para realizar o auxílio da gestão de maneira eficiente e eficaz, e fazendo com que os profissionais percam suas posições para outros profissionais. Por outro lado, o profissional de Secretariado, uma vez inserido nesse contexto, e por terem a flexibilidade para se encaixar em novas empresas em crescimento, desempenhariam um papel extremamente relevante, se as mesmas abrissem espaço para estes profissionais.

Observa-se que o modelo de gestão horizontalizado trouxe danos no que diz respeito a profissão do profissional de Secretariado, pois as atividades desempenhadas por estes profissionais acabam se distribuindo entre as atividades dos próprios gestores das empresas. Ou seja, os gestores acumulam as responsabilidades da direção com as atividades operacionais, trazendo impactos como a escassez de profissionais de Secretariado Executivo nas organizações com novos modelos de gestão. A partir da pesquisa pode-se observar que não houve empresas que possuam profissionais formados na área e aqueles que exercem são a própria chefia, como dito anteriormente.

Assim, mostra-se a relevância a necessidade de fazer notório este profissional, de maneira que, mesmo diante de um organograma sem formalidades e mais horizontal, com formas de gestão menos burocráticas, o profissional de Secretariado possui sim a sua importância, uma vez que tal profissional vem acompanhando as diversas mudanças e novas demandas no mercado de trabalho, evoluindo e abrangendo seu cenário de atuação sem deixar de exercer funções e atividades técnicas e tradicionais, como complementando atribuições e atividades cada vez mais expandidas e significativas para as organizações, sendo de extrema importância o desenvolvimento da gestão secretarial.

No decorrer do estudo, pode-se perceber que a atuação secretarial nessas *startups* com novos modelos de gestão não se limitam mesmo que sejam empresas

cada vez menos burocráticas e mais simplificadas, constatando-se que a presença de um profissional de Secretariado seria de grande relevância para essas organizações que estão situadas em um contexto cada vez mais criativo e inovador, uma vez que as atividades mais desenvolvidas que abrangem a gestão secretarial assinaladas demandam competências e habilidades próprias do gestor secretarial, e ,portanto, para o pleno desenvolvimento das mesmas, a atuação de um profissional com formação faz-se de grande importância.

Ainda, o resultado do questionário permitiu inferir que o profissional que atua com as atribuições do secretário executivo possui um perfil de gestor dentro das *startups* de modo que está envolvido nas atividades essenciais da organização, atuando no gerenciamento de conflitos, na tomada de decisões, no planejamento e no direcionamento e incentivo às equipes e no controle. No entanto, por não haver profissionais de Secretariado Executivo dentro dessas organizações, esta gestão é limitada, pois, nem todos os gestores possuem conhecimento da capacidade e profissionalismo que o gestor secretarial pode colaborar, utilizando sua gama de conhecimentos para o desenvolvimento do negócio. Tal desconhecimento é resultado da própria presença considerável de profissionais que atuam na área secretarial sem a devida formação e que, portanto, geralmente possuem uma visão limitada do negócio, por este motivo, não são capazes de gerenciar com responsabilidade e autonomia em suas atividades, o que acaba desfavorecendo a imagem da profissão.

Diante das informações supracitadas, é notório que o profissional de Secretariado Executivo foi impactado negativamente dentro das *startups* com novos modelos de gestão, visto que tais empresas utilizam-se de uma abordagem na qual o gestor realiza suas próprias atividades ou distribuindo-as para as equipes que compõem a empresa. Com isso, cabe uma reflexão sobre qual o futuro do profissional quanto ao cenário e suas oportunidades. Um questionamento pertinente é se a profissão, mesmo com sua notória evolução e reconhecimento, será extinta, ou se cabe ao profissional buscar adquirir novas atribuições, novas habilidades, novos conteúdos que consiga de certa forma mostrar ao mercado a necessidade do fazer secretarial. Um pensamento interessante para as próximas pesquisas da área seriam quais

competências serão necessárias para que o mercado de trabalho sinta a necessidade de contratar profissionais de Secretariado Executivo. A pesquisa não possui intuito de generalizar, mas neste estudo que foi realizado o resultado foi a perda de espaço do profissional de Secretariado Executivo em empresas com novos modelos de gestão. Visto isso, vale a pena, em pesquisas futuras, tentar ampliar a pesquisa quanto ao quantitativo de respondentes, para que assim seja possível desenvolver formas de reverter a situação atual.

Por fim, a Universidade Federal de Pernambuco foi determinante para esta pesquisa, pois foi a partir dela que o projeto foi incentivado a compreender como o Secretário Executivo atua nas novas organizações. Estas motivações vieram exatamente dos debates nas disciplinas de Empreendedorismo, Comportamento Organizacional, Assessoria Secretarial, Consultoria Secretarial, Inglês para Negócios, Gestão Secretarial, Marketing Empresarial, entre outras. Todas as discussões realizadas nessas disciplinas levaram à problemática deste projeto, pois, diante das mudanças no cenário mercadológico, o profissional de Secretariado tem que agir para produzir e apoiar as empresas atuais a obterem resultados. Por isso, é desejo que cada vez mais a universidade, enquanto agente facilitador, consiga estimular os alunos a pensar sobre como potencializar o futuro da profissão, fazendo com que a profissão seja cada vez mais reconhecida dentro das organizações e que seja evidenciada a sua importância da sua atuação para uma gestão eficiente e eficaz.

## REFERÊNCIAS

- A EVOLUÇÃO DAS STARTUPS DO SETOR DE VAREJO DE 2021 A 2022. Liga Ventures, 2022. Disponível em: <https://liga.ventures/insights/anuarios/a-evolucao-das-startups-do-setor-de-varejo-de-2021-a-2022/>. Acesso em: 18 set. de 2022.
- ANDRADE, M. et al. **PRÁTICAS GERENCIAMENTO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO MUNICÍPIO DE VOLTA REDONDA**. 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/27518271.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2023.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ANDUJAR, A. M.; MARTINS, A. A. M. **Modelos de Gestão**. educapes.capes.gov.br, 2014. Disponível em: <http://educapes.capes.gov.br/handle/capes/206324>. Acesso em: 24 mar. 2023.
- BARROS, C. DE M. P. et al. **A GESTÃO SECRETARIAL COMO PROPOSTA TEÓRICA: ELABORANDO O ESTADO DA QUESTÃO**. Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 16, p. 84–114, 2018.
- BARROS, C. DE M. P.; SILVA, J. S. DA; FERREIRA, F. D. **Gestão Secretarial: Delineando Atividades, Funções e Competências Gerenciais**. Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI, v. 2, n. 2, 28 set. 2015. Disponível em: <https://revistas.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/1626/2637>. Acesso em: 18 mar. 2023.
- BARROS, C. M. P. et al. **As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos**. GeSec, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 25-47, jul./dez. 2013. Disponível em: [http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/131/pdf\\_1#V Mnj9LF9A0](http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/131/pdf_1#V Mnj9LF9A0). Acesso em: 20 mar. 2023.
- BARROS, C. DE M. P. et al. **A VIRTUALIDADE NO MUNDO DO TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO VIRTUAL**. Revista Expectativa, v. 11, n. 1, p. 59–82, 2012. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/7275/5322>. Acesso em: 20 abr. 2023.
- BECKER, G.; CEOLIN, J. **GESTÃO SECRETARIAL – UMA NOVA VISÃO DE ASSESSORAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**. Secretariado Executivo em Revist@, v. 6, 15 dez. 2011. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/2100>. Acesso em: 20 ago. 2022.

BENTO, M. H. S. et al. **Sistema Integrado de Gestão: Compatibilização do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) Com o Modelo de Excelência em Inovação (MEI)**. Desafio Online, v. 2, n. 2, p. 99-118, 2014. Disponível em <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/1158/751>. Acesso em: 24 mar. 2023.

CALDAS, J.; SILVA SANTOS, M. **As ferramentas da prática da gestão secretarial utilizadas pelos profissionais de secretariado executivo egressos da Universidade do Estado do Pará**. Secretariado Executivo em Revist@, v. 8, 7 mar. 2013. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/3026/2032>. Acesso em: 18 mar. de 2023.

CANDIDO, R. M.; FERREIRA, M. T.; ZUHLKE, R. F. **Implantação de Gestão por Processos: Estudo de Caso numa Gerência de um Centro de Pesquisas**. Rio de Janeiro: Anais XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 2008.

CARDOSO, J. **Teorias da Administração – Taylor, Ford, Fayol, Mayo e Max Weber**. 2012. 19 f. Material didático (Gestão Ambiental) – Faculdade de Artes Dulcina De Moraes, Brasília, 2012. Disponível em: [http://www.machadosobrinho.com.br/2011/arquivos/material\\_dos\\_professores/JAC\\_GA2\\_FADM/Material\\_didatico/TaylorFordFayolMayoeMaxWeber.pdf](http://www.machadosobrinho.com.br/2011/arquivos/material_dos_professores/JAC_GA2_FADM/Material_didatico/TaylorFordFayolMayoeMaxWeber.pdf). Acesso em: 03 mar. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. **Uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta**. 3. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2000.

COELHO, Beatriz. **Um guia completo sobre todos os tipos de pesquisa: abordagem, natureza, objetivos e procedimentos**. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/tipos-de-pesquisa/>. Acesso em: 27 set. 2022.

CORDEIRO. M. B. V. J.; RIBEIRO, V. R. **Gestão Empresarial**. In: MENDES, G. T. J. Economia Empresarial. Curitiba: Fae Business School ,2002.

COSTA, E. P.; POLITANO, P. R. **Modelagem e Mapeamento: Técnicas Imprescindíveis na Gestão de Processos de Negócios**. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). Rio de Janeiro: 2008.

COSTA JÚNIOR, V.; VALÉRIO, J. H. P.; CANTAROTTI, A. **As ferramentas da análise SWOT e ciclo PDCA implantadas no contexto da gestão secretarial**. Secretariado Executivo em Revista, n. 13, p. 6-19, 2017. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/8091/4772>. Acesso em 18 mar. 2023.

CUNHA FILHO, M. A. L.; DOS REIS, A. P.; ZILBER, M. A. **STARTUPS: DO NASCIMENTO AO CRESCIMENTO. DESAFIOS** - Revista Interdisciplinar da

Universidade Federal do Tocantins, v. 5, n. 3, p. 98–113, 30 set. 2018. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/desafios/article/view/4828/14068>. Acesso em 25 ago 2022.

DOS SANTOS, M.; MORETTO, C. **O mercado de trabalho do secretário executivo no contexto da dinâmica produtiva e do emprego recentes no Brasil**. Secretariado Executivo em Revist@, v. 7, n. 2, abr. 2012. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/2324/1478>. Acesso em: 20 mar. 2023.

DURANTE, Daniela Giaretta; FÁVERO, Altair Aberto (Coord.). **Gestão Secretarial: formação e atuação do profissional**. Passo Fundo: Ed. UPF, 2009.

FACHIN, A. F. et al. **O programa 5S como uma ferramenta de gestão da qualidade: um estudo de caso numa indústria de equipamentos odontológicos**. INTEGRADA: Revista científica da FACOL/ISEOL. Ribeirão Preto, v. IV, 2017. Disponível em [https://facol.br/revista/pdf/5b732e008cc1c\\_v4\\_n1\\_2017\\_artigo.3.pdf](https://facol.br/revista/pdf/5b732e008cc1c_v4_n1_2017_artigo.3.pdf). Acesso em: 24 mar. 2023.

FILIPPE SOBRAL; ALKETA PECCI. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

DE FREITAS, Y. A. A.; ZUIN, D. C.; MOREIRA, N. C.; SANTOS, E. B. M. (2021). **INOVAÇÃO EM TEMPOS DE MUDANÇAS: O TRABALHO SECRETARIAL DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19**. Revista Científica da Ajes, v. 10, n. 20, 2021. Disponível em: <http://www.revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/view/386>. Acesso em: 25 mar. 2023.

Garcia, E. V. (2000). **Noções fundamentais para a secretária**. São Paulo: Summus.

**Gestão horizontal: saiba como funciona esse modelo de gestão, características, benefícios e principais empresas de inspiração**. Ponto tel, 2023. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/gestao-horizontal/#1>. Acesso em 17 mar 2023.

**Gestão por Resultados: saiba o que é, como fazer e quais os impactos na gestão de pessoas**. Selpe gente e gestão, 2022. Disponível em: <https://www.gruposelpe.com.br/blog/gestao-por-resultados/#:~:text=A%20gest%C3%A3o%20por%20resultados%20tem.da%20maneira%20como%20isso%20aconteceu>. Acesso em 17 mar 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012

GONÇALVES, T. D.; COSTA, L. F. **A gestão de projetos para o profissional de secretariado**. Encontro Nacional dos Estudantes de Secretariado. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDANTES DE SECRETARIADO EXECUTIVO**. Anais... Florianópolis, Brasil, Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado, 2016. Disponível em: <http://www.enesec.com.br/vii-enesec2014>. Acesso em: 26 mar. 2023.

GRION, Laurinda. **Dicas e Estratégias para o desenvolvimento da secretária**. São Paulo: Érica, 1996.

HILLESHEIM, S.L; TORRES, A. C. **A atuação profissional dos secretários no mercado contemporâneo em Uberaba/MG**. Fazu em Revista, Uberaba, n. 3, p. 126-131, 2006.

**Indústria 4.0**. Disponível em:

<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/industria-4-0/>. Acesso em: 23 ago. de 2022.

**Indústria 4.0: A política Industrial da Alemanha para o futuro**. IEDI, 2017.

Disponível em: [https://www.iedi.org.br/cartas/carta\\_iedi\\_n\\_807.html](https://www.iedi.org.br/cartas/carta_iedi_n_807.html). Acesso em: 17 mar. 2023.

KIPPER, L. M. et al. **Gestão por processos: comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos**. Tecno-Lógica. Santa Cruz do Sul, vol. 15, n. 2, p. 89-99, 2011. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/tecnologica/article/view/2425>. Acesso em: 24 mar. 2023.

KUMAR, A.; SHARMA, A. **Systematic literature review of fuzzy logic - based text summarization**. Iranian Journal of Fuzzy Systems, v. 16, n. 5, p. 45 - 59, 2019. Disponível em: <http://doi.org/10.22111/IJFS.2019.4906>. Acesso em: 18 out. 2022.

LASTA, Adriane; DURANTE, Daniela Giareta. **A Gestão Secretarial no cenário organizacional contemporâneo**. Secretariado Executivo em Revista nº 4, 2008, p. 49 a 65.

**Manguez.AL A community of startups**, s.d. Disponível em: <http://manguez.al/>. Acesso em 20 mar 2023.

MARROU, Henri-Irénée. **História da educação na antigüidade**. São Paulo: EPU, 1975.

MELO, A. K. E. D. (2022). **A comunicação organizacional e o uso de aplicativo de mensagens instantâneas em Secretariado Executivo em tempos de pandemia**. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/65090>. Acesso em: 25 mar. 2023.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis**. 1st.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

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, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 157 – 188, dez. 2013.

NATALENSE, Maria Liana Castro. **Secretária executiva: manual prático**. São Paulo: IOB, 1995.

NEIVA, E. G.; D'ELIA, M. E. S. **As novas competências do profissional de secretariado**. 2. ed. São Paulo: IOB, 2009.

NONATO, Raimundo. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 5.<sup>a</sup> edição, São Paulo, Ed. Atlas, 1994.

PÁ, R. R.; FRANKLIN, L. A. S.; BAÊTA, O. V. **Atuação profissional durante a pandemia da COVID-19: perspectivas de secretários executivos**. Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review), v. 14, n. 3, p. 2728–2745, 2 mar. 2023. Disponível em: <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1744/868>. Acesso em: 25 mar. 2023.

PREDEBON, E. A.; SOUSA, P. D. B. **As organizações, o indivíduo e a gestão participativa. II Seminário do centro de ciências sociais aplicadas**. Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Rio Grande do Sul, 2003. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Eduardo\\_Predobon/publication/238768038\\_As\\_org\\_anizacoes\\_o\\_individuo\\_e\\_a\\_gestao\\_participativa/links/551d7c3d0cf29dcabb02ee7f.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Eduardo_Predobon/publication/238768038_As_org_anizacoes_o_individuo_e_a_gestao_participativa/links/551d7c3d0cf29dcabb02ee7f.pdf). Acesso em: 24 mar. 2023.

RIBEIRO, N. L. A. **Secretariado: do escriba ao gestor**. 2. ed. São Luis: [s.n.], 2005.

RIBEIRO, S. P.; FRANCISCO, A. L.; SACCHI, A. E. DA S. **Modelos de gestão: enfoque no modelo MEG**. UNIVERSITAS, n. 31, 21 nov. 2022. Disponível em: <https://revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/view/518/346>. Acesso em: 03 mar. 2023.

ROCHA, Fabio G.; SABINO, Rosimeri F. **Secretariado do escriba a webwriter: a história, a evolução e as novas competências do secretariado do 3º milênio**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

RODRIGUES, Magda T. **O processo de trabalho da Secretária Executiva**. In: CARVALHO, Antonio Pires de (org.). **Talentos Brasileiros do Secretariado Executivo**. São Paulo, 2004. p. 175 – 186.

ROSSI JÚNIOR, L. R. O. **A gestão para resultados como ferramenta administrativa nas organizações do terceiro setor**. 1998. Tese de Doutorado. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5714/1199901944.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 24 mar. 2023.

SAARIKOO, T.; WESTERGRENN, H. U.; BLOMQUIST, T. (2020). **Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm**. Business Horizons. Elsevier, 63, 825-823. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681320300975>. Acesso em: 20 mar. 2023.

SILVA, D. S. (2022). **A formação em Secretariado Executivo e sua influência no empreendedorismo feminino em meio a pandemia da Covid-19**. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/65094>. Acesso em: 25 mar. 2023.

SOARES, Thiago. **Estrutura e Processos Organizacionais**. 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Thiago-Soares-3/publication/320024475\\_Estrutura\\_e\\_Processos\\_Organizacionais/links/59c95f04a6fdcc451d545e13/Estrutura-e-Processos-Organizacionais.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Thiago-Soares-3/publication/320024475_Estrutura_e_Processos_Organizacionais/links/59c95f04a6fdcc451d545e13/Estrutura-e-Processos-Organizacionais.pdf). Acesso em 18 mar. 2023.

SOUZA, D. G. **Metodologia de mapeamento para gestão de processos**. 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2014. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/139426>. Acesso em: 24 mar. 2023.

STADLER, Adriano. **Teoria da Administração**. Araras: Editora Proescola, 2011.

STADLER, A.; PAIXÃO, M. V. **Modelos de Gestão**. 2012. 164 f. Material didático (Curso Técnico profissionalizante) – Instituto Federal do Paraná, Curitiba, 2012. Disponível em: [http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1334/Modelos\\_Gestao%202012%20ISBN.pdf?sequence=1](http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1334/Modelos_Gestao%202012%20ISBN.pdf?sequence=1). Acesso em: 28 fev. 2023.

**StartupBase**, 2022. Disponível em: <https://startupbase.com.br/>. Acesso em: 28 mar. 2023.

VIVANCOS, Adriano. **Estruturas organizacionais de empresas construtoras de edifícios em processo de implementação de sistemas de gestão de qualidade**. 2001. Disponível em: <https://sites.usp.br/construinoiva/wp-content/uploads/sites/97/2017/12/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Adriano-Vivancos-Cap%C3%ADtulo-3.pdf>. Acesso em: 17 mar. de 2023

WILLERS, E. M.; BÍSCOLI, F. R. V.; WENNINGKAMP, K.; STABACK, D. F. **Mapeamento de competências: mensurando a competência gerencial no desempenho do trabalho de secretários executivos em cargos de chefia numa instituição de ensino superior**. In: IV ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO DE SECRETARIADO. Anais. Londrina, Brasil, Universidade Estadual de Londrina, 2015. Disponível em: <http://abpsec.com.br/abpsec/100-eventos/115-enasec>. Acesso em: 18 mar. 2023.