

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO SECRETARIAL NO SUPORTE ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO CONCEITUAL

Máyra Lucilla Mendes de Araújo¹
Geyza D'Ávila Arruda²

RESUMO

O secretariado desempenha um papel essencial no apoio à gestão e à operação das organizações, sendo responsável por assegurar que a comunicação, a documentação e os processos administrativos ocorram de forma eficiente e organizada. Atuando como elo entre a alta liderança e os demais colaboradores, esse profissional garante que as diretrizes, decisões e informações sejam transmitidas de maneira clara, objetiva e devidamente compreendidas em todos os níveis hierárquicos. Este estudo tem como objetivo analisar o conceito e a relevância da gestão secretarial no contexto organizacional, destacando sua influência na eficiência administrativa e na promoção de uma comunicação interna eficaz. Para alcançar esse propósito, foram estabelecidos como objetivos específicos: compreender de que forma os profissionais de secretariado facilitam a comunicação interna e promovem a integração entre os diversos setores da empresa, bem como entre a alta administração e os demais funcionários; e identificar as competências e qualificações necessárias para que esse profissional atue de maneira eficiente, com ênfase em organização, comunicação e gestão do tempo. A pesquisa foi desenvolvida por meio de metodologia bibliográfica, embasando-se na análise de obras, artigos e publicações acadêmicas sobre o tema. Por fim, conclui-se que o secretariado está intrinsecamente ligado à área de administração, desempenhando funções que contribuem diretamente para a gestão, a produtividade e a eficácia organizacional.

Palavras-chave: Secretariado; Gestão; Organizações; Profissional.

ABSTRACT

The secretarial profession plays an essential role in supporting the management and operation of organizations, being responsible for ensuring that communication, documentation, and administrative processes occur efficiently and in an organized manner. Acting as a liaison between senior leadership and other employees, this professional ensures that guidelines, decisions, and information are transmitted clearly, objectively, and properly understood at all hierarchical levels. This study aims to analyze the concept and relevance of secretarial management within the organizational context, highlighting its influence on administrative efficiency and the promotion of effective internal communication. To achieve this goal, the specific objectives are: to understand how secretarial professionals facilitate internal communication and promote integration between different departments of the company, as well as between senior management and employees; and to identify the

¹ Graduanda em Secretariado Executivo do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Campus Recife/ PE. Mayra.araujo@ufpe.br

² Doutora em Ciência da Educação e Docente do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal de Pernambuco, Campus Recife/PE. Geyza.davila@ufpe.br

competencies and qualifications necessary for this professional to perform effectively, with an emphasis on organization, communication, and time management. The research was developed through a bibliographical methodology, based on the analysis of books, scientific articles, and academic publications on the subject. Finally, it is concluded that the secretarial profession is intrinsically linked to the field of administration, performing functions that directly contribute to management, productivity, and organizational effectiveness.

Keywords: Secretariat; Management; Organization; Professional.

1. INTRODUÇÃO

O cenário organizacional demanda, de forma crescente, profissionais capacitados que atuem de maneira estratégica, capazes de promover a integração dos processos, impulsionar o fluxo de informações e apoiar diretamente na tomada de decisões. Nesse contexto, o Secretariado Executivo se consolida como uma função fundamental, não mais restrita às rotinas operacionais, mas completamente integrada aos processos gerenciais e à governança organizacional. Essa realidade é motivada, principalmente, pela transformação digital, pela complexidade das estruturas organizacionais e pela procura contínua por eficiência, agilidade e competitividade.

Apesar da importância evidente desse profissional, ainda há, em muitas organizações, uma lacuna no reconhecimento efetivo do Secretariado como agente estratégico. Frequentemente, sua atuação é subestimada e limitada a tarefas de apoio administrativo, desconsiderando sua capacidade de impactar diretamente nos processos decisórios, na gestão da informação e na comunicação interna. Essa percepção equivocada reforça a necessidade de ampliar o entendimento sobre o papel do Secretariado, destacando sua importância no suporte à gestão e na construção de ambientes organizacionais mais dinâmicos e integrados.

Diante desse cenário, a presente pesquisa busca responder à seguinte problemática: Como a gestão secretarial contribui, sob uma perspectiva conceitual, para a eficiência administrativa nas organizações? A partir dessa questão, torna-se possível refletir sobre como a atuação do profissional de secretariado influencia diretamente na eficácia dos processos organizacionais, especialmente no que diz respeito à mediação de informações, à gestão do tempo, ao suporte às lideranças e à integração dos setores.

O objetivo geral deste estudo é analisar a importância da gestão secretarial no suporte estratégico das organizações, destacando sua contribuição para a eficiência administrativa, a comunicação interna e a integração dos processos. Como objetivos específicos, pretende-se: compreender de que maneira o profissional de secretariado facilita a comunicação e promove o alinhamento entre setores e lideranças; e identificar as competências e habilidades essenciais que esse profissional deve desenvolver para exercer sua função de forma eficaz, alinhada às demandas do ambiente corporativo atual.

A fundamentação teórica deste trabalho aborda, inicialmente, a trajetória histórica e a evolução do Secretariado Executivo, destacando o processo de transição de uma atividade predominantemente operacional para uma função com perfil estratégico e gerencial, especialmente após sua regulamentação no Brasil. Na sequência, são discutidas as principais funções e atribuições contemporâneas do profissional de secretariado, com foco na sua atuação como agente de integração, gestor da informação e suporte à alta administração. Por fim, são analisadas as competências essenciais exigidas desse profissional, que envolvem, além do domínio técnico, habilidades comportamentais, visão sistêmica, inteligência emocional e domínio de tecnologias, elementos indispensáveis para sua efetiva inserção nos processos decisórios e de gestão.

No que se refere aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa é de natureza bibliográfica, com abordagem exploratória e descritiva, fundamentada na análise de livros, artigos científicos e publicações acadêmicas relevantes. A escolha dessa metodologia se justifica pela necessidade de aprofundar o entendimento teórico sobre o tema, permitindo uma análise crítica e fundamentada sobre como a gestão secretarial se configura como uma ferramenta estratégica nas organizações contemporâneas.

Portanto, este estudo se propõe a oferecer uma contribuição teórica significativa para a compreensão do papel do Secretariado Executivo, reforçando sua importância não apenas como suporte operacional, mas como elemento central na construção de ambientes organizacionais mais eficientes, colaborativos e alinhados às demandas do mercado atual.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Evolução e construção do Secretariado Executivo

A construção histórica da profissão de secretariado executivo encontra suas raízes na atuação dos escribas da antiguidade, figuras dotadas de amplo saber e multifuncionalidade. De acordo com Natalense (1998) e Nonato Junior (2009), esses profissionais acumulavam responsabilidades que iam desde a produção textual até o suporte estratégico aos líderes, atuando em áreas como contabilidade, geografia, história e documentação oficial. Nesse sentido, Nonato Junior (2009, p. 82) afirma:

Cabia ao escriba exercer funções de secretário, copista, contador, geógrafo, arquivista, historiador, linguista e escritor, podendo atuar ainda como guerreiro quando acompanhava seu líder em batalhas e viagens exploratórias [...] Por isso, várias profissões têm no escriba alguns indícios de seu princípio histórico.

Natalense (1998) descreve que, por muito tempo, o profissional de secretariado foi associado a um perfil operacional e mecanicista, focado em atividades como datilografar, atender telefone, arquivar documentos e servir café, tarefas que o colocavam à margem dos processos decisórios. No entanto, a própria autora já observava sinais de transformação no final dos anos 1990, afirmando que “a busca da excelência obrigou os profissionais de secretariado executivo a redimensionarem a sua atuação”. Nesse sentido, Natalense não apenas retrata o modelo ultrapassado da “secretária serviçal”, como também antecipa uma mudança de postura e qualificação, indicando que o mercado começava a demandar um novo perfil mais alinhado às exigências da gestão organizacional contemporânea.

A partir desse legado, o Secretariado foi se transformando ao longo do tempo, acompanhando as mudanças estruturais, tecnológicas e sociais das organizações, consolidando-se como uma profissão essencial para a mediação de informações e o suporte à gestão. Essa virada é reafirmada por estudos mais recentes, como os de Gomes et al. (2022) e Santos et al. (2023), que reforçam a consolidação do Secretariado Executivo como agente estratégico, articulador de fluxos informacionais e parceiro direto da alta administração.

Segundo Macêdo (2012), o Secretariado surge vinculado a práticas assistenciais e administrativas, centrado em atividades como organização de documentos, atendimento e controle de informações. No entanto, com as mudanças na dinâmica empresarial, esse perfil passou a incorporar atribuições mais complexas, exigindo do profissional competências que extrapolam o âmbito técnico.

A regulamentação da profissão, estabelecida pelo Decreto-Lei nº 7.377/1985 e posteriormente reforçada pela Lei nº 9.261/1996, representou um divisor de águas.

Além de conferir respaldo jurídico, a legislação elevou o Secretariado ao status de carreira técnica e especializada, exigindo formação acadêmica e desenvolvimento contínuo (BRASIL, 1985; BRASIL, 1996).

Para Chiavenato (2014), as transformações nas estruturas organizacionais, especialmente a transição de modelos hierárquicos rígidos para sistemas mais horizontais, colaborativos e flexíveis, impulsionaram a valorização de funções que garantem a fluidez dos processos internos. Nesse cenário, o Secretariado deixou de ser mero executor de rotinas para se tornar articulador de processos e gestor da informação.

Barros, Braga e Silva (2013) destacam que, além do avanço tecnológico, fatores como globalização, competitividade e aceleração dos fluxos de informação aumentaram as responsabilidades do Secretariado Executivo, que hoje atua como parceiro estratégico da alta gestão. O profissional moderno participa ativamente da governança, do planejamento e da gestão de projetos, consolidando sua posição como agente fundamental na obtenção de resultados.

Na mesma linha, Paes et al. (2015) reforçam que, diante de novos modelos de trabalho, como home office, coworking, consultorias e assessorias remotas, o perfil do Secretário Executivo exige alto grau de autonomia, inteligência emocional, domínio tecnológico e visão sistêmica.

2.2. O Novo Perfil Profissional: Funções Estratégicas

As atribuições do Secretariado Executivo deixaram de ser limitadas às funções operacionais e administrativas. Atualmente, esse profissional ocupa uma posição estratégica nas organizações, mediando a comunicação entre setores, gerenciando fluxos informacionais e colaborando diretamente nos processos decisórios.

Essa visão é fortalecida a partir da análise dos autores que discutem o novo perfil desse profissional. Barros, Braga e Silva (2013) destacam que essa atuação se estrutura em cinco eixos centrais, os quais exigem não apenas competências técnicas, mas também habilidades interpessoais, visão analítica e entendimento dos processos organizacionais. Esse entendimento se conecta diretamente com a perspectiva de Macêdo (2012), que complementa ao ressaltar o papel do Secretário Executivo como agente integrador, que articula demandas, filtra informações e

conecta os diferentes níveis hierárquicos, funcionando como elemento chave na governança e no alinhamento dos processos.

Chiavenato (2014) amplia essa compreensão ao afirmar que até tarefas tradicionalmente consideradas operacionais, como o controle de agendas, quando bem gerenciadas, assumem caráter eminentemente estratégico, na medida em que permitem uma gestão eficaz dos recursos, do tempo e das prioridades institucionais.

Silva e Katryell (2019), por sua vez, agregam uma camada contemporânea à discussão ao enfatizar que, além das atribuições já consolidadas, o Secretariado moderno incorpora responsabilidades como mediação de conflitos, gestão de comunicação sensível e acompanhamento de indicadores, o que exige domínio tecnológico, inteligência emocional e raciocínio analítico refinado.

Portanto, observa-se que os autores convergem na defesa de um perfil profissional que ultrapasse os limites da operação administrativa, consolidando o Secretariado Executivo como um agente estratégico, cuja atuação impacta diretamente na produtividade, na tomada de decisão e na sustentabilidade dos processos organizacionais.

2.3. Competências Essenciais do Profissional de Secretariado

Para atender às demandas desse novo cenário, é indispensável que o profissional de Secretariado desenvolva um conjunto robusto de competências técnicas, comportamentais e gerenciais. Nesse contexto, observa-se uma evolução significativa no desenvolvimento das competências profissionais, que passaram por uma reestruturação técnica, tática e estratégica, refletindo diretamente na ampliação do escopo de atuação do Secretariado Executivo (Nonato Junior, 2009; Moreira et al., 2016). Segundo Barros et al. (2013), Moreira, Barros e Silva (2016) e Goleman (2012), essas competências constituem a base para uma atuação eficiente, adaptável e estrategicamente relevante.

Nesse contexto, os autores convergem ao destacar que essas competências não atuam de forma isolada, mas de maneira complementar e interdependente. A comunicação eficaz, apontada como competência-chave por Barros et al. (2013) e Moreira et al. (2016), torna-se elemento estruturante para que o profissional de secretariado atue como mediador, facilitando o fluxo de informações entre setores, alinhando demandas e apoiando a tomada de decisões. Entretanto, essa competência, embora fundamental, não é suficiente por si só. Ela precisa estar

associada à visão sistêmica, que, conforme Moreira et al. (2016), permite compreender como os processos organizacionais se interconectam, favorecendo uma atuação integrada, a gestão eficiente do tempo, dos recursos e a antecipação de problemas.

Além das competências cognitivas e organizacionais, torna-se indispensável o desenvolvimento de habilidades emocionais. Goleman (2012) enfatiza que a inteligência emocional é crucial para que o profissional lide adequadamente com ambientes de alta pressão, consiga gerir suas próprias emoções, mediar conflitos e estabelecer relações interpessoais saudáveis e produtivas.

Se por um lado as competências emocionais são indispensáveis, por outro, a era digital trouxe à tona uma competência que, embora técnica, assume caráter estratégico: o domínio tecnológico. Nesse sentido, Silva e Katryell (2019) reforçam que o domínio de softwares de produtividade, plataformas colaborativas, sistemas de gestão documental, automação de processos e conhecimentos sobre segurança da informação não é mais um diferencial, mas uma exigência para a efetividade na gestão da informação e dos processos.

Por fim, os autores também apontam que competências transversais, como proatividade e resiliência, são indispensáveis para que o profissional não apenas reaja às demandas, mas também seja capaz de antecipar cenários, propor soluções inovadoras e adaptar-se rapidamente às constantes transformações do mercado. Dessa forma, é possível afirmar que o conjunto de competências essenciais do Secretariado Executivo abrange dimensões técnicas, emocionais, cognitivas e comportamentais, todas integradas e necessárias para sustentar sua atuação como agente estratégico nas organizações contemporâneas.

Diante disso, as atribuições do Secretariado Executivo podem ser sintetizadas no Quadro 1 a seguir, que apresenta as principais responsabilidades profissionais conforme a literatura especializada.

Quadro 1 – Responsabilidades do Secretário Executivo

Gerenciamento de Agenda e Compromissos	O secretário é responsável por agendar reuniões, compromissos e eventos para executivos e gerentes, garantindo que todos os compromissos sejam cumpridos de forma pontual.
---	--

Comunicação e Correspondência	A gestão da comunicação, seja por e-mail, telefone ou correspondência física é uma função central. Isso inclui redigir, revisar e enviar documentos e comunicações, além de lidar com chamadas e mensagens.
Organização de Documentos e Arquivos	Manter arquivos organizados e acessíveis é crucial. Isso envolve a digitalização de documentos, a criação de sistemas de arquivamento e a manutenção de registros precisos.
Coordenação de Reuniões e Eventos	O planejamento e a organização de reuniões e eventos são tarefas importantes, que incluem a reserva de locais, a coordenação de logística e a preparação de materiais necessários.
Suporte Administrativo	Tarefas adicionais podem incluir a elaboração de relatórios, a criação de apresentações e o suporte na gestão de projetos e equipes.

Fonte: Autoria própria, 2025

Como se observa, as atividades listadas envolvem uma combinação de funções operacionais, táticas e estratégicas. A gestão de agendas, por exemplo, transcende a simples organização de compromissos, impactando diretamente na produtividade e na eficácia dos gestores. Da mesma forma, a organização documental e o suporte a projetos são atividades que, além de técnicas, exigem visão analítica, domínio tecnológico e capacidade de tomada de decisão.

No entanto, para executar essas responsabilidades com excelência, é fundamental que o Secretariado desenvolva um conjunto específico de habilidades, como apresentado no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Habilidades Essenciais

Conhecimento Técnico	Proficiência em ferramentas de software de escritório, como processadores de texto, planilhas e softwares de gerenciamento de projetos, é importante.
Capacidade de Resolução de Problemas	Ser capaz de identificar e resolver problemas rapidamente, muitas vezes sob pressão, é uma habilidade valiosa.

Discrição e Confidencialidade	Muitas vezes, os profissionais de secretariado lidam com informações sensíveis e confidenciais, exigindo uma abordagem ética e discreta.
Habilidades Organizacionais	A capacidade de manter a organização e o controle sobre múltiplas tarefas e prioridades é fundamental.
Comunicação Eficaz	A habilidade de se comunicar de forma clara e profissional, tanto por escrito quanto verbalmente, é crucial para o sucesso no secretariado.

Fonte: Autoria própria, 2025

Como se constata, as habilidades aqui elencadas não são meramente complementares, mas estruturantes para que o Secretariado Executivo desempenhe sua função com excelência. A interdependência entre habilidades técnicas, emocionais e estratégicas reflete um perfil profissional que deixa de ser operacional para assumir um papel proeminente nas decisões, na gestão de processos e no alcance dos resultados organizacionais.

A partir da articulação entre as responsabilidades (Quadro 1) e habilidades essenciais (Quadro 2), é possível avançar para uma perspectiva mais estratégica. O Quadro 3, a seguir, apresenta uma síntese das principais competências do Secretariado Executivo e seus respectivos impactos na gestão organizacional, com base na literatura discutida.

Quadro 3 – Competências do Secretário Executivo e seus impactos na gestão estratégica

Competência Essencial	Descrição	Impacto Direto na Gestão Estratégica
Comunicação eficaz	Clareza e objetividade na mediação entre setores e lideranças	Reduz ruídos informacionais e melhora o alinhamento organizacional (BARROS et al., 2013)
Visão sistêmica	Capacidade de enxergar o todo e interconexões entre processos	Favorece a integração setorial e a antecipação de riscos (MOREIRA et al., 2016)
Inteligência emocional	Controle emocional, empatia e gestão de conflitos	Promove ambientes colaborativos e reduz tensões

		institucionais (GOLEMAN, 2012)
Domínio tecnológico	Proficiência em ferramentas digitais, gestão de informação e automação	Otimiza processos e fortalece a rastreabilidade e eficiência (SILVA; KATRYELL, 2019)
Proatividade e resiliência	Capacidade de antecipar demandas e lidar com pressões	Estimula a inovação e garante continuidade frente a desafios (SANTOS et al., 2023)
Organização e gestão do tempo	Planejamento e priorização eficaz das atividades	Aumenta a produtividade e a agilidade nos processos decisórios
Ética e confidencialidade	Conduta profissional diante de informações sensíveis	Fortalece a confiança organizacional e a segurança institucional

Fonte: Autoria própria, 2025.

2.4. *Gestão Secretarial Como Ferramenta Estratégica*

A literatura recente reforça que o Secretariado não é mais uma função de apoio, mas uma extensão da própria gestão organizacional. Segundo Barros, Braga e Silva (2013), esse profissional se tornou um verdadeiro hub de informações, garantindo que dados estratégicos sejam corretamente filtrados, analisados e distribuídos aos diversos níveis hierárquicos da organização.

Ampliando essa perspectiva, Flores e Silva (2013) ressaltam que o profissional de Secretariado tem demonstrado capacidade de se adaptar às novas exigências da profissão, especialmente no que se refere à incorporação de sistemas de gerenciamento de dados, informações e comunicação. Rodrigues, Lavarda e Martins (2017) complementam essa visão ao apontar que esse profissional atua diretamente na mediação e organização estratégica das informações, contribuindo de forma decisiva para a eficiência e integração dos processos organizacionais.

Chiavenato (2014) corrobora esse entendimento ao destacar que organizações que reconhecem o papel estratégico do Secretariado conseguem melhorar substancialmente sua comunicação interna, reduzir gargalos nos processos e otimizar a tomada de decisões.

Dessa forma, a gestão secretarial deixa de ser um mero suporte operacional para se configurar como uma ferramenta estratégica indispensável, que contribui

para a sustentabilidade, a inovação e a competitividade das organizações no cenário contemporâneo.

3. METODOLOGIA

A metodologia é a base procedimental utilizada em um trabalho científico, sendo responsável por orientar o percurso teórico do estudo. De modo geral, a metodologia permeia todo o desenvolvimento do estudo, requerendo uma abordagem mais apurada para a análise crítica dos conceitos e teorias. Conforme Gil (2002, p. 162), na metodologia:

[...] descrevem-se os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa. Requer-se, no entanto, a apresentação de informações acerca de alguns aspectos, como os que são apresentados a seguir.

A metodologia descreve a forma que foi proposto o trabalho e seus procedimentos diante do contexto abordado, que pode variar conforme o tipo de pesquisa e sua classificação, ela é usada em trabalhos universitários e em relatórios propostos nos procedimentos usados para a realização de pesquisas variáveis que se baseiam na formulação do problema e na construção de hipóteses.

Esta pesquisa é de natureza conceitual, fundamentada em uma revisão bibliográfica de caráter exploratório e descritivo. A abordagem exploratória visa proporcionar uma maior familiaridade com o tema, permitindo uma compreensão ampla e teórica sobre a atuação estratégica do profissional de secretariado nas organizações. Já a abordagem descritiva tem como finalidade apresentar, de forma sistemática, as características, competências e funções atribuídas a esse profissional, conforme identificado na literatura acadêmica.

A investigação foi conduzida por meio da seleção e análise crítica de obras, artigos científicos, livros técnicos e publicações especializadas, respeitando critérios de relevância, atualidade e credibilidade. Não foram utilizados dados primários, nem houve aplicação de instrumentos de coleta junto a sujeitos de pesquisa, o que caracteriza a ausência de amostragem ou estudo de caso. Dessa forma, a metodologia adotada visa contribuir com a organização e aprofundamento teórico do campo de estudos sobre o secretariado, reforçando seu papel como suporte estratégico nas organizações contemporâneas. Assim, busca-se compreender como as diferentes abordagens teóricas contribuem para esclarecer o papel estratégico da gestão secretarial no contexto organizacional.

4. DISCUSSÃO

Ao analisar o cenário organizacional contemporâneo sob a luz dos conceitos apresentados, percebe-se que, embora haja uma evolução significativa no entendimento acadêmico sobre o papel estratégico do Secretário, essa compreensão ainda não se traduz de forma consistente na prática empresarial. Persistem desafios estruturais e culturais que dificultam o pleno reconhecimento desse profissional como agente de transformação organizacional e suporte à gestão estratégica.

De acordo com o IBGE (2022), 48% das empresas brasileiras fecham em até três anos, o que sinaliza não apenas um problema econômico, mas uma crise silenciosa de gestão organizacional, pois, conforme aponta o SEBRAE (2021) cerca de 25% dos empreendedores que encerraram suas empresas relataram falta de gestão eficiente como motivo principal para o fechamento. As causas vão além da escassez de recursos ou da instabilidade do mercado, envolvendo fatores internos como a desorganização de processos, a ausência de controle sobre informações estratégicas e a falha na comunicação entre setores. Nesse contexto, a atuação do Secretariado Executivo como gestor da informação, articulador de processos e apoio à liderança representa um diferencial competitivo. Setores como saúde, jurídico e educação, por exemplo, evidenciam como a falta de organização documental, agendamento estratégico e comunicação eficaz pode resultar em prejuízos financeiros, riscos legais ou colapsos operacionais.

A inexistência ou a subutilização de um profissional qualificado nessa função tende a agravar essas disfunções, impactando diretamente a sobrevivência organizacional. A ausência de controle documental pode levar à perda de prazos legais e compromissos contratuais; a má gestão de informações pode resultar em decisões equivocadas; a fragmentação da comunicação entre setores provoca retrabalho, desalinhamento de metas e falhas operacionais. Todos esses fatores, quando acumulados, formam um terreno fértil para o insucesso empresarial. Assim, o dado do IBGE deve ser entendido como reflexo direto da não integração de profissionais capacitados na estrutura decisória das empresas, o que compromete sua longevidade.

A literatura, especialmente autores como Barros, Braga e Silva (2013) e Chiavenato (2014), já enfatizam que o Secretariado Executivo transcende as atividades operacionais e se posiciona como um profissional que contribui

ativamente para a governança, para a gestão da informação e para a integração dos processos organizacionais. No entanto, a realidade de muitas empresas ainda reflete uma compreensão limitada e ultrapassada desse papel, restringindo o profissional a funções burocráticas e de apoio, o que compromete significativamente a eficiência administrativa.

Essa discrepância entre a teoria e a prática evidencia uma contradição persistente no ambiente corporativo. Enquanto os estudos apontam para um perfil profissional que transcende o apoio operacional, o cotidiano de muitas organizações ainda está preso a modelos gerenciais tradicionais que não reconhecem o potencial estratégico do Secretariado. Macêdo (2012) reconhece essa lacuna ao afirmar que o avanço teórico não foi acompanhado, na mesma proporção, pela mudança cultural nas empresas. Dessa forma, mesmo com profissionais qualificados e preparados para assumir funções estratégicas, a resistência institucional ainda atua como barreira ao reconhecimento pleno desse novo posicionamento.

Ao analisar em conjunto as contribuições de Chiavenato (2014), Barros, Braga e Silva (2013) e Macêdo (2012), observa-se que, embora partam de contextos distintos, os autores convergem na valorização da comunicação organizacional como pilar da eficácia institucional. Chiavenato (2014) enfatiza que a fluidez da comunicação impacta diretamente a capacidade da empresa de responder ao ambiente externo, enquanto Barros et al. (2013) destacam o Secretariado como mediador central dessa comunicação, atuando entre a alta gestão e os demais setores. Macêdo complementa esse entendimento ao propor que o Secretariado se posicione como gestor de fluxos informacionais, assumindo uma conduta ativa na interlocução e na consolidação de dados estratégicos. Essa correlação reforça a ideia de que o desempenho organizacional está diretamente associado à valorização das competências secretariais contemporâneas.

Essa resistência está associada, principalmente, a estruturas organizacionais tradicionais, em que predominam modelos hierárquicos rígidos, comunicação verticalizada e pouca flexibilidade nos processos. Chiavenato (2014) destaca que organizações que mantêm essa configuração tendem a apresentar maiores dificuldades na adaptação às demandas do mercado contemporâneo, justamente pela ausência de fluxos comunicacionais eficientes e de profissionais capacitados para atuar como articuladores das informações, papéis esses diretamente vinculados à gestão secretarial.

Além disso, observa-se que muitos gestores ainda desconhecem a amplitude das competências que caracterizam o Secretário moderno. Conforme Macêdo (2012) e Barros et al. (2013), o Secretariado atual não apenas organiza agendas ou documentos, mas atua na mediação de informações críticas, na gestão de tempo executivo, na organização de processos internos e no suporte às tomadas de decisão estratégicas. Ignorar esse potencial resulta em impactos práticos claros para as empresas, como falhas na comunicação, perda de informações sensíveis, retrabalho constante e ineficiência operacional.

O avanço das tecnologias, a transformação digital e os novos modelos de trabalho, como o híbrido e o remoto, não diminuíram a relevância desse profissional. Pelo contrário, ampliaram sua atuação. Na atualidade, marcada pela hiperconectividade, pela automação de processos e pela sobrecarga informacional, torna-se indispensável um profissional que gerencie, filtre, organize e distribua as informações de forma assertiva e estratégica. Empresas que não contam com essa atuação enfrentam desafios crescentes, como processos desalinhados, fluxos informacionais desorganizados e dificuldade em garantir a rastreabilidade de dados elementos que são fundamentais não apenas para a eficiência, mas também para atender às exigências de governança.

Além disso, a crescente pressão por práticas organizacionais sustentáveis e socialmente responsáveis exige um controle rigoroso de informações, registros e dados corporativos. Nesse sentido, o Secretário Executivo exerce um papel essencial na organização documental, na elaboração de relatórios, no acompanhamento de indicadores e na consolidação de informações necessárias para auditorias e prestação de contas, tanto internas quanto externas. Isso evidencia, como argumentam Rodrigues, Lavarda e Martins (2017), que a gestão da informação nas organizações está intrinsecamente ligada à atuação do profissional de secretariado executivo, que contribui de forma estratégica para a consolidação do conhecimento institucional.

A ausência de uma gestão secretarial eficiente não apenas fragiliza os processos internos, como também compromete a sustentabilidade da própria organização. Esse cenário confirma o alerta já discutido: empresas sem práticas de gestão bem estruturadas estão muito mais suscetíveis ao insucesso. E é justamente nesse ponto que o Secretariado, quando reconhecido em sua plenitude, faz a diferença. Empresas que valorizam a atuação estratégica desse profissional

experimentam ganhos como: melhora significativa na comunicação interna; maior alinhamento entre setores; aumento da produtividade organizacional; maior agilidade na tomada de decisões; e fortalecimento da governança e da gestão documental, elementos fundamentais para a competitividade no mercado atual.

Dessa forma, fica evidente que o debate sobre a gestão secretarial não é uma questão meramente operacional, mas uma discussão sobre competitividade e longevidade das organizações. Ao articular a gestão do tempo, dos processos, das informações e do suporte direto à liderança, o Secretariado posiciona-se como uma peça-chave na construção de organizações mais eficientes, resilientes e preparadas para os desafios da contemporaneidade.

Portanto, mais do que reconhecer o Secretariado como parte da engrenagem administrativa, é necessário reposicioná-lo estrategicamente na hierarquia organizacional. A insistência em modelos burocráticos e inflexíveis, que subestimam o papel desse profissional, revela não apenas resistência à mudança, mas um equívoco que compromete a própria eficiência institucional. A literatura é clara ao demonstrar que o Secretariado contemporâneo possui competências que extrapolam o suporte e alcançam a esfera da gestão e da inovação. Cabe às organizações atualizar sua cultura interna, redirecionar sua estrutura funcional e abrir espaço para uma atuação mais integrada e decisiva desse profissional, que se mostra cada vez mais essencial diante dos desafios da contemporaneidade.

Diante das evidências teóricas, torna-se necessário avançar para uma análise mais crítica e reflexiva que contemple a realidade de organizações que já adotam modelos de gestão secretarial com enfoque estratégico. Conforme destacado por Santos, Freitas e Sousa (2023), empresas inovadoras vêm incorporando o Secretariado Executivo em áreas de planejamento estratégico, comunicação institucional e gestão de indicadores, reconhecendo sua importância como elo articulador entre a alta gestão e os demais setores. Um exemplo citado pelos autores é o de empresas do setor de tecnologia, como startups voltadas para soluções digitais, onde o profissional de secretariado atua como suporte estratégico na organização de dados, controle de processos internos e elaboração de relatórios para stakeholders.

No setor educacional, algumas universidades públicas e privadas vêm posicionando o Secretariado Executivo como agente de governança acadêmica, apoiando na consolidação de informações institucionais, agendamento de reuniões

colegiadas e no acompanhamento de metas administrativas, fortalecendo a comunicação entre departamentos e reitorias (RODRIGUES; LAVARDA; MARTINS, 2017). Essa atuação estratégica tem sido determinante para o cumprimento de prazos legais, melhoria nos processos de avaliação institucional e aumento da transparência nas ações gerenciais, isso reforça que a adoção de uma visão estratégica sobre o papel do secretariado não é apenas uma recomendação teórica, mas uma prática que vem gerando resultados positivos em diferentes contextos organizacionais.

Assim, observa-se que o reconhecimento e a valorização do Secretariado Executivo como agente estratégico não apenas potencializam a performance organizacional, como também contribuem para a modernização da cultura interna e a ampliação da competitividade institucional. Esses casos práticos demonstram que a transição do perfil operacional para o estratégico não é apenas possível, mas desejável e urgente diante das demandas do cenário corporativo atual.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da análise realizada, torna-se evidente que a gestão secretarial ocupa um papel estratégico nas organizações contemporâneas, contribuindo diretamente para a eficiência administrativa, o alinhamento dos processos internos e a melhoria da comunicação organizacional. O desenvolvimento deste estudo permitiu compreender que o profissional de secretariado não exerce apenas funções operacionais, mas assume atribuições táticas e estratégicas fundamentais para o funcionamento das empresas.

Os resultados apontam que as competências exigidas deste profissional vão muito além do domínio técnico, englobando habilidades como comunicação eficaz, visão sistêmica, inteligência emocional, domínio de tecnologias e proatividade. Essas competências são indispensáveis para garantir não apenas a execução de tarefas administrativas, mas, sobretudo, para apoiar a alta gestão na tomada de decisões, na gestão de informações e na integração dos setores.

A partir da discussão teórica, confirmou-se que o Secretariado Executivo é agente ativo na governança corporativa, atuando como elo facilitador entre as

demandas operacionais e os objetivos estratégicos da organização. Essa atuação impacta diretamente na produtividade, na agilidade dos processos e na competitividade institucional.

Dessa forma, os objetivos propostos foram plenamente alcançados, uma vez que se pôde analisar como a gestão secretarial contribui, sob uma perspectiva conceitual, para a eficiência administrativa nas organizações. Além disso, identificaram-se as principais competências e habilidades necessárias para que o profissional de secretariado desempenhe suas funções de maneira eficiente, colaborando efetivamente para a construção de ambientes organizacionais mais integrados, eficientes e inovadores.

Apesar das contribuições conceituais alcançadas por esta pesquisa, reconhece-se que a ausência de dados empíricos constitui uma limitação importante, uma vez que o estudo se baseou exclusivamente em revisão bibliográfica. Assim, os achados não foram validados em contextos organizacionais específicos. Nesse sentido, sugere-se que futuras pesquisas explorem a atuação do Secretariado Executivo por meio de estudos de caso em empresas de diferentes setores, permitindo observar, na prática, como suas competências estratégicas impactam a gestão. Investigações empíricas poderão contribuir para reforçar as evidências teóricas aqui discutidas e aprofundar a compreensão sobre os desafios enfrentados por esse profissional no ambiente corporativo.

Portanto, conclui-se que o Secretário Executivo, devidamente valorizado e capacitado, representa um diferencial estratégico indispensável no contexto empresarial atual, sendo peça fundamental para o alcance dos objetivos institucionais e para o fortalecimento da gestão nas organizações.

REFERÊNCIAS

BARROS, E. S.; BRAGA, R. M.; SILVA, A. C. **Secretariado executivo**: uma abordagem estratégica e gerencial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BRASIL. **Decreto nº 7.377, de 30 de setembro de 1985**. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de Secretário. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 01 out. 1985. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7377.htm. Acesso em: 25 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996**. Altera dispositivos do Decreto nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 11

jan. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9261.htm. Acesso em: 25 jun. 2025.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FLORES, T. A. V. F. V.; SILVA, G. C. Secretariado executivo: um estudo acerca da automatização das tarefas e do uso da gestão do conhecimento versus a utilização de sistemas de apoio gerencial por profissionais da área. **Revista do Secretariado Executivo**, Passo Fundo, n. 9, p. 86-97, 2013. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/4035>. Acesso em: 25 jun. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOMES, M. E.; OLIVEIRA, R. C.; LIMA, T. F. O papel estratégico do secretariado executivo na era da transformação digital. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 112–128, 2022. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i1.1245>. Acesso em: 25 jun. 2025.

IBGE. **Empresas no Brasil**: Evolução, desempenho e desafios. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://fenacon.org.br/noticias/quase-50-das-empresas-fecham-em-ate-tres-anos/>. Acesso em: 25 jun. 2025.

MACÊDO, R. N. **Secretariado**: história, identidade e profissão. São Paulo: IESDE Brasil, 2012.

MOREIRA, D.; BARROS, E. S.; SILVA, A. C. **Gestão e desempenho no secretariado**: competências, desafios e inovação. São Paulo: Atlas, 2016.

MOREIRA, K. D. et al. As competências contemporâneas do Secretário executivo e a relação com as competências do Middle Manager. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 7, n. 1, p. 45-66, 2016.

NATALENSE, L. **A secretária do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NONATO J., R. (2009). **Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo**: A fundação das ciências da assessoria. Fortaleza: Expressão Gráfica.

PAES, J. S.; SANTOS, J. M.; LIMA, F. R. **Secretariado Executivo**: construção e desenvolvimento da profissão no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2015.

RODRIGUES, L. M. A.; LAVARDA, R. A. B.; MARTINS, C. B. O profissional de secretariado executivo: gestor de informações no processo de formação da estratégia. **Revista Capital Científico - Eletrônica (RCCe)**-ISSN 2177-4153, v. 15, n. 3, p. 126-142, 2017. Disponível em:

<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4772> . Acesso em 28 de jun. de 2025.

SANTOS, J. M.; FREITAS, A. L.; SOUSA, P. R. **Competências estratégicas no Secretariado Executivo**: análise da atuação em empresas inovadoras. Caderno de Administração, Belo Horizonte, v. 31, n. 2, p. 55–71, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5935/cadadm.v31i2.1223>. Acesso em 28 de jun. de 2025.

SEBRAE. **Estatísticas de sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/por-que-as-empresas-fecham-no-brasil,7db24cfe4b9aa710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 03 jul. 2025.

SILVA, I.; KATRYELL, M. **Gestão Secretarial**: novas perspectivas sobre o secretariado. São Paulo: Novas edições acadêmicas, 2019.