



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE - FEAAC**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**JOSÉ BRENO FERREIRA DE BRITO**

**SECRETARIADO EXECUTIVO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: UM**  
**ESTUDO SOBRE COMPETÊNCIAS**

**FORTALEZA**

**2022**

JOSÉ BRENO FERREIRA DE BRITO

SECRETARIADO EXECUTIVO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO SOBRE COMPETÊNCIAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharelado em Secretariado Executivo.

Orientadora: Profa. Dra. Joelma Soares da Silva.

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

B876s Brito, José Breno Ferreira de.  
Secretariado executivo e desenvolvimento organizacional : um estudo sobre competências / José  
Breno Ferreira de Brito. – 2022.  
55 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2022.  
Orientação: Profa. Dra. Joelma Soares da Silva.

1. Competências. 2. Desenvolvimento Organizacional. 3. Secretariado Executivo. I. Título.

CDD 651.3741

---

JOSÉ BRENO FERREIRA DE BRITO

SECRETARIADO EXECUTIVO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO SOBRE COMPETÊNCIAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharelado em Secretariado Executivo.

Aprovado em: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Profª. Dra. Joelma Soares da Silva (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profª. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profª. Dra. Luma Louise Sousa Lopes  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Aos meus pais, Rosângela e Neto.

Aos que acreditam e confiam em mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, que sempre acreditaram na importância da minha educação e me ajudaram desde o primeiro dia. Sem a força de vocês eu não estaria aqui e tudo isso é feito para mudar nossa realidade, espero retribuir em vida todo esse carinho que me dão.

À minha avó Josefa, uma das minhas maiores inspirações de vida e quero ter toda a sua força para retribuir o seu apoio.

Aos meus queridos amigos Emanuela, Samuel, Nicolle e Bruno, que há anos dividem comigo o prazer de boas conversas, risadas e momentos inesquecíveis, sou eternamente grato a vocês por me aceitarem.

Aos meus estimados companheiros de turma Thais, Jeferson e André, que deixaram essa caminhada um pouco mais leve e fizeram desse período algo inesquecível e sempre levarei esse legado comigo, espero continuar tendo essa conexão que faz toda a diferença.

À minha querida orientadora Joelma Soares, que foi fundamental nesse processo de formação através de todos os conhecimentos transmitidos e deixo aqui minha gratidão pela orientação que possibilitou a realização desse trabalho.

Por fim, gostaria de agradecer ao autor deste trabalho, que durante essa trajetória mostrou como esforço e dedicação podem levar a qualquer lugar e deve se orgulhar da pessoa que é hoje, você conseguiu realizar um sonho.

## RESUMO

Desde a sua constituição, o mercado de trabalho sofre mudanças em virtude de aspectos como a revolução industrial, a globalização e a criação de novas tendências de mercado, tornando-se um cenário de instabilidade e criando uma necessidade constante de adaptação do ambiente empresarial em relação ao quadro externo. Nesse contexto, as organizações se encontram diante de uma série de requisitos para se adequarem a esse dinamismo, sendo eles: selecionar profissionais que estejam alinhados aos objetivos da companhia, implantar uma cultura organizacional capaz de motivar seus colaboradores, inovar em processos e sistemas que otimizem atividades, garantir eficiência e outros fatores que, ao serem trabalhados e articulados, tornam-se estratégias que consolidam o Desenvolvimento Organizacional. Dessa forma, o objetivo geral deste estudo consistiu em investigar o papel das competências secretariais no contexto de desenvolvimento das organizações. Metodologicamente, foi elaborada uma pesquisa qualitativa e descritiva, tendo como técnicas de coleta de dados a entrevista semiestruturada com duas profissionais de formação superior em secretariado executivo e um grupo focal com colaboradores do setor de desenvolvimento organizacional de uma empresa privada. Para o tratamento dos dados, recorreu-se a análise social do discurso e os principais resultados revelaram que a atuação secretarial dentro da gestão de desenvolvimento organizacional pode ser diversa, indo desde a disseminação clara das informações sobre mudança aos setores de uma companhia, o assessoramento nas fases de diagnóstico, intervenção e reforço, a própria consultoria e a soma de forças em estratégias do escopo da gestão de pessoas.

**Palavras-Chave:** competências; desenvolvimento organizacional; secretariado executivo.

## ABSTRACT

Since its establishment, the job market has undergone changes due to aspects such as the industrial revolution, globalization and the creation of new market trends, becoming a scenario of instability and creating a constant need for adaptation of the business environment in relation to the external frame. In this context, organizations are faced with a series of requirements to adapt to this dynamism, namely: selecting professionals who are aligned with the company's objectives, implementing an organizational culture capable of motivating its employees, innovating in processes and systems that optimize activities, guarantee efficiency and other factors that, when worked on and articulated, become strategies that consolidate Organizational Development. Thus, the general objective of this study was to investigate the role of secretarial skills in the context of organizational development. Methodologically, a qualitative and descriptive research was carried out, having as data collection techniques the semi-structured interview with two professionals with higher education in executive secretariat and a focus group with employees from the organizational development sector of a private company. For the treatment of data, social discourse analysis was used and the main results revealed that the secretarial performance within the management of organizational development can be diverse, ranging from the clear dissemination of information about change to the sectors of a company, the in the diagnosis, intervention and reinforcement phases, the consultancy itself and the sum of forces in strategies within the scope of people management.

**Key words:** competences; organizational development; executive secretary.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>2 A CARACTERIZAÇÃO DOS (AS) SECRETÁRIOS (AS) EXECUTIVOS (AS) ATRAVÉS DE SUAS COMPETÊNCIAS</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Discussão sobre competências</b>	<b>11</b>
<b>2.2 A pluralidade das competências secretarias</b>	<b>14</b>
<b>3 MUDANÇA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Mudança Organizacional e suas implicações</b>	<b>20</b>
<b>3.2 O Desenvolvimento Organizacional como propulsor de mudança</b>	<b>22</b>
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>27</b>
<b>4.1 Classificação da Pesquisa</b>	<b>27</b>
<b>4.2 Técnicas de coleta de dados</b>	<b>28</b>
<b>4.3 Sujeitos da pesquisa</b>	<b>29</b>
<b>4.4 Apresentação e análise dos dados</b>	<b>30</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b>	<b>32</b>
<b>5.1 Perfil dos participantes</b>	<b>32</b>
<b>5.2 Competências predominantes nas secretárias executivas de organizações privadas</b>	<b>33</b>
<b>5.3 Percepções das secretárias executivas sobre Desenvolvimento Organizacional</b>	<b>36</b>
<b>5.4 Percepções de profissionais da área de Desenvolvimento Organizacional sobre as competências secretarias</b>	<b>40</b> <b>40</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA APLICADA COM SECRETÁRIAS EXECUTIVAS</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE DISCUSSÃO DO GRUPO FOCAL APLICADO COM PROFISSIONAIS DA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a sua constituição, o mercado de trabalho sofre mudanças em virtude de aspectos como a revolução industrial, a globalização e a criação de novas tendências de mercado, tornando-se um cenário de instabilidade e colocando em risco a sobrevivência de inúmeras companhias. Sendo assim, existe uma necessidade constante de adaptação em relação ao cenário externo para garantir diferenciais competitivos e oferecer serviços de qualidade para a sociedade em geral, especialmente em uma era considerada da informação e dos negócios. Nesse contexto, as organizações se encontram diante de uma série de requisitos para se adequarem ao dinamismo do mercado, sendo eles: selecionar profissionais que estejam alinhados aos objetivos da companhia, implantar uma cultura organizacional capaz de motivar seus colaboradores, inovar em processos e sistemas que otimizem atividades, garantir eficiência e outros fatores que, ao serem trabalhados e articulados, tornam-se estratégias que consolidam o Desenvolvimento Organizacional.

Para Vasconcelos, Silva Junior e Silva (2010, p. 17), Desenvolvimento Organizacional baseia-se na “capacidade dos membros da organização de construir coletivamente uma nova realidade organizacional, objetivando com isso tornar a organização mais competitiva no seu nicho de mercado e mais agradável para os colaboradores.”

Nota-se que é explícita a exigência do mercado de trabalho para que seus profissionais atuem como agentes de mudança, se reinventem em busca de trazer resultados e demonstrem competências que auxiliem no desenvolvimento contínuo das empresas para as quais se dedicam, sendo este o momento que os profissionais de Secretariado Executivo se destacam em virtude de suas formações multidisciplinares e outros aspectos que compõem o perfil secretarial. Nonato Júnior (2009) explica que o Secretário Executivo é detentor de diversas competências e que por sua vez, essas o tornam adaptável aos diversos ambientes de uma empresa, permitindo um conhecimento holístico sobre o cenário ao qual está inserido, flexibilidade de atuação e facilidade nos processos de tomada de decisão, gestão de recursos, pessoas e diversos outros pilares que sustentam uma empresa.

Diante do exposto, o presente trabalho possui a seguinte questão de pesquisa: **Como os (as) secretários (as) executivos (as) contribuem para o processo de desenvolvimento organizacional através de suas competências?** Nesse sentido, foi determinado como objetivo geral do presente estudo **investigar o papel das competências secretariais no contexto de desenvolvimento das organizações** e para isso, conta com os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as competências predominantes em secretárias executivas em organizações privadas;
- b) averiguar percepções de secretárias executivas sobre desenvolvimento organizacional;
- c) analisar percepções de profissionais da área de desenvolvimento organizacional sobre as competências secretariais.

A justificativa para a realização do trabalho se dá pela necessidade em fomentar o papel do Secretário Executivo dentro do segmento de Desenvolvimento Organizacional, possibilitando uma maior visibilidade ao profissional através do papel estratégico exercido pelo mesmo, bem como contribuir para as produções científicas no campo secretarial acerca das possibilidades de atuação.

O trabalho divide-se em cinco seções. A primeira delas apresenta a introdução, definindo a contextualização da temática e trazendo a questão de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e finalizando com a justificativa para realização do trabalho. Ademais, a segunda seção conta uma abordagem teórica pautada em discutir as competências secretariais e a caracterização sobre Desenvolvimento Organizacional como um todo, delimitando aspectos de convergência entre as temáticas. A terceira seção define os procedimentos metodológicos adotados para a consecução da pesquisa, seguida pela quarta seção que detalha a análise dos resultados adquiridos e a quinta e última seção que discute as considerações finais sobre o estudo desenvolvido.

## **2 A CARACTERIZAÇÃO DOS (AS) SECRETÁRIOS (AS) EXECUTIVOS (AS) ATRAVÉS DE SUAS COMPETÊNCIAS**

Em função do expressivo interesse de gestores, líderes, executivos e diretores de organizações que buscam os melhores resultados dentro de suas equipes, discutir sobre competências no contexto organizacional se torna algo complexo e múltiplo, com várias vertentes e posicionamentos.

Nesse sentido, o presente capítulo irá discutir abordagens sobre o conceito de competências de acordo com a escola europeia, apresentando também uma abordagem humanística do conceito e além disso vai discorrer sobre as competências do profissional de Secretariado Executivo, de forma a trazer também como que tais competências se alteram ao longo dos anos.

### **2.1 Discussão sobre competências**

A discussão sobre competências, segundo Dutra (2004), iniciou-se em 1973 a partir dos estudos de David McClelland, onde esse estrutura o conceito de competência dentro de uma procura por procedimentos de escolha mais efetivos de pessoas para corporações e depois disso foram expressivas as contribuições sobre essa temática.

Inicialmente, Zarifian (2001) traz uma série de vertentes sobre o conceito. A primeira delas consiste em caracterizar competências como a desenvoltura de um indivíduo em termos de iniciativa, aonde o mesmo vai além do que é previamente estipulado em um processo e com isso acaba desenvolvendo novas aptidões e responsabilidades no ambiente de trabalho, também sendo reconhecido por isso no meio que está inserido.

Na segunda vertente delimitada pelo autor, competência está atrelada ao aspecto de como o indivíduo compreende determinadas situações, levando em considerações suas vivências anteriores, onde em cada momento ele consegue ampliar esses conhecimentos adquiridos anteriormente e se torna mais preparado para obstáculos e desafios. Por fim, a terceira abordagem que Zarifian (2001) define é a de que as competências são as capacidades que um grupo de pessoas possui de avocar incumbências e reflete como um grupo age frente a determinadas situações.

Essas três vertentes já introduzem uma variedade conceitual sobre competências, focando no indivíduo e no contexto organizacional como um todo.

Outro teórico europeu que remete às origens do conceito é Le Boterf (2003, p. 25), onde explana que competência significa “mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos”. Apesar do foco no indivíduo, ressalta-se que o desenvolvimento de competências engloba uma série de fatores que perpassam a rotina organizacional, como meras reuniões e até mesmo conflitos, que são episódios onde posicionamentos são tomados a partir de uma série de vivências.

Reforçando esse aspecto, Le Boterf (2003) conceitua que competência também significa ter pertinência no momento de agir. De fato, é importante que o profissional reúna seus conhecimentos e experiências no momento de uma ação dentro do ambiente empresarial e consiga resultados positivos com isso, mesclando alternativas e utilizando corretamente as ferramentas disponíveis.

Nesse sentido, o profissional competente não é aquele que se utiliza de fórmulas pré-existentes, mas que consegue reunir e organizar todos os seus conhecimentos no momento da execução da atividade profissional, sendo eficaz (LE BOTERF, 2003).

Em uma outra contribuição sobre o assunto, Perrenoud (2000) relaciona ao fato de as competências serem um modo de remeter à vivências anteriores para nortear uma ação focada em originalidade e que possam atender ao que o momento necessita, evitando repetições. O autor defende a importância de uma certa inovação no profissional considerado competente, que toma decisões e age buscando melhores resultados.

Outrossim, Perrenoud (1999, p. 7) também afirma que competência se trata de “uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”. Além disso, Perrenoud (1999, p. 24) ainda denota que a competência é de fato desenvolvida através de um conjunto de planejamentos, quando afirma que “no estágio de sua gênese, uma competência passa por raciocínios explícitos, decisões conscientes, inferências e hesitações, ensaios e erros”.

O autor valoriza o aspecto das experiências do indivíduo no processo de construção das competências, já que defende a perspectiva da mobilização de ideias, fundamentos e aprendizagens para que um perfil competente seja moldado com estratégia. Sobre isso, Perrenoud (1999, p. 10), ainda diz:

A construção de competências, pois, é inseparável da formação de esquemas de mobilização dos conhecimentos com discernimento, em tempo real, ao serviço de uma ação eficaz. Ora, os esquemas de mobilização de diversos recursos cognitivos

em uma situação de ação complexa desenvolvem-se e estabilizam-se ao sabor da prática. No ser humano, com efeito, os esquemas não podem ser programados por uma intervenção externa.

Observa-se nitidamente como essa abordagem considera que competências está baseada em equilibrar a absorção de conhecimentos com as práticas diárias em diversos contextos que rodeiam o indivíduo, mas em especial ao ambiente onde tarefas de trabalho são executadas.

Além do mais, provando igualmente a variedade conceitual sobre o assunto e trazendo um viés dessa vez mais humanístico, Fleury e Fleury (2011) delimitam que as competências são divididas em quatro categorias, sendo elas: as competências organizacionais, as competências individuais, as competências distintivas e as competências essenciais, mais bem ilustradas no Quadro 1:

**Quadro 1** - Tipos de competências.

<b>Competências essenciais</b>	Baseadas em atividades necessárias para a sobrevivência da organização, centrais para a estratégia
<b>Competências distintivas</b>	Atividades que proporcionam vantagem competitiva e diferem a organização de suas concorrentes
<b>Competências organizacionais</b>	Competências coletivas associadas às atividades-meios e fins
<b>Competências individuais</b>	Competências que implicam em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem à organização e valor social ao indivíduo

Fonte: Fleury e Fleury (2011, p. 34)

Analisando essas conceituações, é possível inferir que as competências estão alocadas em diversos espaços e setores de uma organização, oferecendo vantagens competitivas e permitindo estratégias de negócio mais coesas (FLEURY; FLEURY, 2011).

Em suma, para Fleury e Fleury (2004), é necessário que exista uma convergência envolvendo as competências do próprio indivíduo e as estratégias e objetivos da empresa, criando uma evolução contínua onde os dois lados serão beneficiados através do desenvolvimento de vantagens em cenários que exigem competitividade e a obtenção de vastos conhecimentos.

Dessa forma, em sinergia ao que é apontado por Fleury e Fleury, para Dutra (2002), falar sobre competências quer dizer concentrar esforços no desenvolvimento humano

nas organizações, onde existe uma espécie de troca entre os indivíduos inseridos naquele ambiente e a própria companhia, através de suas qualificações. As competências do indivíduo são a base para que as competências de uma organização se desenvolvam, já que enquanto a organização prepara, treina e desenvolve pessoas, o indivíduo em si colabora com o seu aprendizado, trazendo resultados para a companhia (DUTRA, 2008).

Dutra (2004) inclusive reforça que não é suficiente entender competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que irão auxiliar o profissional a se desenvolver no escopo de suas tarefas e atribuições. Apenas isso não é o suficiente no processo de agregação de valor buscado pelas organizações, sendo necessário ampliar as discussões para a noção de entrega, onde o indivíduo é qualificado não somente quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes, mas também pelo seu grau de doação, empenho e entusiasmo.

Corroborando com Dutra, Carbone et al. (2009, p. 43) também discutem a abrangência do conceito de competências, definindo que:

A competência, então, é aqui entendida não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado momento contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Através desse posicionamento, infere-se que apenas uma bagagem de conhecimentos técnicos não é suficiente para que um profissional seja considerado competente, mas que deve existir uma ligação dos conhecimentos, habilidades e atitudes com os comportamentos, realizações e resultados que o profissional apresenta, sendo uma abordagem mais complexa (CARBONE et al., 2009).

Essas perspectivas defendem um teor mais estratégico das competências em termos de ambientes organizacionais, onde o profissional reage de forma mais direta aos fatores externos e internos que circulam a vivência empresarial, respondendo com maior precisão, se tornando um solucionador de problemas e agente de mudanças em busca de resultados de qualidade.

## **2.2 A pluralidade das competências secretariais**

Os desafios vivenciados rotineiramente pelo mercado de trabalho acabam ampliando a demanda por profissionais de alta performance, especialmente em termos de

reações aos fatores externos e internos que ameaçam o ambiente empresarial. Por isso, é feita uma relação com as competências desenvolvidas pelo profissional de Secretariado Executivo, com ênfase para as que surgem como diferenciais em termos de capacitação, que envolve discussões sobre o papel das pessoas no âmbito organizacional, o significado do trabalho e a educação profissional continuada (MOREIRA et al., 2016).

Segundo Borth et. al (2013), a facilidade de relacionamento interpessoal aliada a uma visão generalista e técnicas de liderança transformam o secretário executivo em um profissional adequado para desenvolver suas atribuições em setores estratégicos e aperfeiçoar atividades relacionadas a comunicação, senso político-social, cultura e economia.

Durante o seu processo de formação, o profissional de Secretariado Executivo mantém contato direto com várias áreas de conhecimento, como a Administração, a Economia, a Estatística, o Marketing e línguas estrangeiras, que tornam seu perfil mais adequado aos setores estratégicos das organizações.

Nesse sentido, para Nonato Júnior (2009), o nível de complexidade que o mercado de trabalho em si foi adquirindo fez com que novas competências ligadas ao profissional de Secretariado fossem criadas. O perfil do secretário executivo acabou passando por uma reformulação e as atividades técnicas e estratégias foram ganhando uma nova roupagem, fomentando um processo de evolução das competências secretariais.

Castelo (2007), por exemplo, discorre sobre como a profissão secretarial passa por um processo de alteração constante em face da necessidade de desmistificar barreiras, oferecer um perfil de múltiplas facetas para as companhias e especialmente atender as necessidades mercadológicas. O secretário, diante dos desafios causados pelo desenvolvimento tecnológico, inovações e técnicas de produção identificou a necessidade de atuar com maior competência dentro das suas atribuições para que dessa forma apresente índices de qualidade e produtividade na sua entrega para as companhias (DURANTE, 2009).

Através do que é afirmado por Castelo (2007) e Durante (2009), vê-se um reflexo de como as competências secretarias foram se alterando e evoluindo com o passar dos anos, considerando como todo o aspecto tecnológico, contato com outras áreas e demandas que surgem em face da grande exigência e volatilidade do mercado foram meios fundamentais para a consolidação do perfil secretarial.

O art. 4º da Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005 é um reflexo de como essas competências evoluíram, que por sua vez dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Secretariado, elencando quais são as competências a serem desenvolvidas por esses profissionais:

I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações; II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais; III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais; V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações inter-pessoais ou inter-grupais; VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções; IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários; X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais; XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos; XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional (BRASIL, 2005).

Esse rol de competências resume os resultados do processo de evolução que a profissão secretarial desenvolve, já que a variedade de conhecimentos técnicos, habilidades práticas e interpessoais denotam a relevância do secretário para a estratégia empresarial.

Ademais, em um compilado acerca de outros dispositivos legais que também regulamentam as competências secretariais, é possível elencar mais um rol sobre as principais competências de um secretário executivo para atuar em uma organização, sendo elas: habilidades em áreas diversificadas, motivação, delegação, administração do tempo, cooperativismo, equilíbrio emocional, orientação da avaliação, entre outras (MOREIRA et. al., 2016).

Ainda por cima, Abraão (2013) afirma que o secretário executivo possui várias competências que versam sobre relacionamento interpessoal, resiliência e ética. Durante a jornada dentro de uma organização, é comum que o secretário lide com clientes externos, internos e também receba informações de caráter sigiloso, vendo a necessidade de exercer discricção frente a esses aspectos e atuar como um gestor de informações.

Além disso, em face da evolução da profissão secretarial no percurso da história, Nonato Júnior (2009) explana que o Secretário recebe ativamente novas competências em virtude do nível de profundidade que os processos organizacionais ganharam, fazendo com que esse profissional passe por uma reestruturação em suas atividades. As mudanças na atuação secretarial aliadas aos dispositivos legais e as imposições do mercado de trabalho viabilizam um perfil que explora prerrogativas que possibilitam o ganho de maiores incumbências dentro das organizações (MAIA; OLIVEIRA, 2015).

Apresentado como um profissional de visão holística sobre a organização e ampla sobre o mercado de trabalho, o profissional de secretariado assiste recursos, métodos e sistemas ligados à qualidade, tecnologias e gestão da informação, onde pondera sobre matérias e conteúdos diversos dentro da empresa com autonomia e segurança. Através disso, o Secretário Executivo consegue revelar um comportamento avaliativo, minucioso e auxilia na gestão de pessoas, tomada de decisões e o próprio desenvolvimento organizacional (KLOSS et al., 2018).

Em virtude da atuação multifuncional, Lessa e Schell (2015) apontam que o Secretário Executivo percorre em diversas áreas e por isso a necessidade do desenvolvimento de inúmeras competências, para que dessa forma exista uma consolidação do seu perfil através do aprimoramento adquirido em experiências laborais. Nesse sentido, é imprescindível que o profissional de secretariado permaneça em um processo ininterrupto de qualificação, reconhecendo as oportunidades de atuação e que possua visão crítica, equilibrando a soma de conhecimentos, habilidades e atitudes (MOREIRA; OLIVO, 2012).

Alguns autores aprofundam a questão das competências secretariais trazendo vertentes relacionadas ao aspecto gerencial dos secretários, como é o caso de D'Elia (1997), que introduz o assunto através da assertiva de que a profissão secretarial deve utilizar-se responsabilidade e autonomia no momento de gerenciar o próprio desenvolvimento, reforçando posicionamentos sobre a exigência mercadológica ser um fator de imposição desse aprimoramento.

Dentro desse aspecto, Barros et al. (2013) colaboram elencando também uma série de competências relacionadas à atuação do secretário que merecem destaque, como por exemplo: envolvimento em elaborações de planejamentos, supervisão e apreciação de resultados atingidos. Aliado a isso, compreender a si mesmo, ter uma comunicação eficiente, gerir informações e pessoas, além de produzir eventos e projetos constituem também o escopo gerencial dos secretários (BARROS et al., 2013).

Outra visão a ser destacada é a de Costa (2013, p. 59), que reconhece também o aspecto gerencial das competências dos secretários, citando que:

O secretário executivo que executa as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle para desempenhar tarefas rotineiras, é capaz de formar decisões, a partir de seus conhecimentos e habilidades dentro da organização, participando-as ao seu executivo, contribuindo na tomada de decisão final da empresa. Reconhecendo essas habilidades presentes no profissional de secretariado, as organizações já contam com esse profissional para liderar equipes, participando com autonomia dos processos de planejamento e organização, e atuando com lealdade e transparência, junto ao seu executivo, quando necessário, nos processos

de direção e controle das atividades dos funcionários e nas tomadas de decisão (COSTA, 2013, p. 29).

Essas afirmações confirmam a busca que o mercado realiza por profissionais que possam trazer resultados potencializados e sejam capazes de tomar decisões estratégicas, gerindo desde pessoas até informações e materiais, onde gestores possam se desenvolver e refletir isso em suas equipes, facilitando o atingir das metas e objetivos organizacionais.

Por isso, para Resende (2000), as competências gerenciais constituem uma temática essencial na discussão sobre aptidão de profissionais, já que viabilizam o suporte ideal para qualquer setor de uma organização. Gerir requer o aprimoramento de questões como o planejamento, organização, liderança, controle e tomada de decisões (QUINN et al., 2003). Para o autor, são “capacitações mais específicas da competência de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão” (Resende, 2000, p. 60).

Barros, Braga e Silva (2011) ainda complementam esse rol de competências gerenciais dos secretários afirmando que esse escopo envolve o pensamento estratégico, a capacidade de identificar oportunidade de crescimento, inovar e elaborar objetivos na organização, que são reflexos do processo ininterrupto de mudança que o secretário executivo possui em sua essência, que acompanha as nuances do mercado e suas exigências.

Moreira et al., (2016) reforça ainda a posição de defensor, sintetizador, facilitador e implementador dos secretários, que facilitam a delimitação do seu escopo gerencial e auxilia na conquista por novos espaços nas companhias, evidenciando também a importância estratégica desse profissional.

Em resumo, esse misto de competências, quando abordadas estrategicamente, favorecem o desenvolvimento do perfil secretarial mais amparado na interdisciplinaridade, flexibilidade e resiliência, que permite a promoção do profissional de secretariado e participação na melhoria dos processos de gestão e desenvolvimento das organizações (LEAL; DALMAU, 2014). Diante do exposto, o Quadro 2 apresenta uma breve síntese sobre as competências secretariais do profissional contemporâneo discutidas até o momento:

**Quadro 2 - Competências Secretariais.**

COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS		
Relacionamento interpessoal	Visão generalista	Equilíbrio emocional

Liderança	Ética	Cooperativismo
Resiliência	Motivação	Orientação da avaliação
Delegação do tempo	Comunicação	Gestor de pessoas e recursos
Apreciação de resultados	Produtor de eventos e projetos	Gestão secretarial
Controle	Organização	Planejamento
Direção	Redação de documentos	Assessoria

Fonte: Elaborado pelo autor (2021) com base em: Borth (2013), Moreira et al., (2016), Barros (2013) e Kloss et al., (2018).

O Quadro anterior revela um reflexo da evolução das competências secretariais explanado por Nonato (2009), onde as atividades do profissional de secretariado deixaram de apresentar um teor unicamente mecanicista e instrumental para ampliar seu escopo a competências que envolvem um raciocínio mais crítico, conhecimentos específicos e fundamentais para que o indivíduo consiga apresentar uma performance que é idealizada pelas organizações em face das instabilidades mercadológicas e o aumento das exigências da sociedade.

Nesse escopo, fica nítido que a síntese dessas competências torna a atuação secretarial diversa, permitindo que o profissional seja um grande ativo para as organizações por executar tarefas que vão desde o gerenciamento de informações e assessoria até o protagonismo em tomadas de decisões em união a executivos, diretores e coordenadores que compõem a administração das companhias.

### **3 MUDANÇA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Alterar objetivos, estratégias, processos e estruturas são vivências comuns no contexto empresarial, que constantemente enfrenta desafios que exigem aumento de produtividade, atender anseios da sociedade, entre outros, para garantir sobrevivência e competitividade.

Dessa forma, o presente capítulo discutirá os conceitos de mudança e desenvolvimento organizacional, bem como implicações acerca desses processos que são de extrema relevância para companhias que desejam melhorar seus resultados.

#### **3.1 Mudança Organizacional e suas implicações**

Considerando a velocidade que a tecnologia fornece informações e promove tendências ou até mesmo desusos, os cenários onde mudanças se tornam necessárias são criados e no ambiente empresarial isso não é exceção, já que cotidianamente as organizações lidam com o dinamismo do mercado e por isso é amplo o número de contribuições sobre os conceitos de mudança.

No contexto empresarial, Wolter, Robbins e DeCenzo (2014) conceituam mudança como uma transformação em termos estruturais, tecnológicos ambientais e de pessoal em uma organização. É fato que a imprevisibilidade do mercado faz com que a mudança seja uma realidade sempre presente no cotidiano de empresas que buscam a maior competitividade em seus nichos e a partir desse fator surgem as tomadas de decisões comuns em organizações que vão desde a reestruturação do quadro de colaboradores, aquisição de novos softwares, lançamento de novos produtos e outras práticas.

Fomentando a importância desse processo, Chiavenato (2014, p. 348) reforça que “a mudança é um aspecto essencial da criatividade e da inovação nas organizações de hoje. [...] está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima.” Isso deixa explícito como o processo da mudança pode gerar impactos benéficos para as organizações, já que pelo seu grau de complexidade, todas as esferas e níveis estratégicos são afetados, refletindo naquilo que é oferecido para a sociedade e propaga a imagem do negócio perante clientes, fornecedores e competidores em potencial.

Outrossim, na visão de Araújo (2012, p. 33), mudança é:

Como um processo de abandonar os comportamentos, atitudes e formas de trabalho existentes, e estabelecer novos comportamentos, atitudes e métodos de trabalho que alcancem os resultados de negócios desejados. É um processo de passar do velho para o novo, do estado presente ou "como as coisas são", para o estado futuro desejado, ou "como as coisas serão" (ARAÚJO, 2012, p. 33).

Fica nítido que a mudança organizacional impacta radicalmente toda a estrutura de uma empresa, já que consiste em realizar diagnósticos, abandonar o que não é benéfico e reformular pensamentos em termos de estratégia, gestão de recursos e outros fatores que envolvem esse ambiente, certamente gerando consequências como a resistência daqueles já habituados com uma cultura ou procedimentos previamente estabelecidos e se deparam com uma alteração muitas vezes repentina.

Segundo a conceituação de Neiva e Paz (2012, p. 23), a mudança organizacional é:

[...] qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência (NEIVA; PAZ, 2012, p. 23).

Por sua vez, Rodat (2018) explana que a mudança organizacional tem o objetivo de realizar transformações em diferentes áreas de uma empresa, que foca em levar a organização para o status desejado em relação ao dinamismo e desafios comumente enfrentados no ambiente empresarial, adequando dessa forma aspectos como as estratégias, as estruturas da empresa, as suas tecnologias e outros pontos relevantes.

Mesmo que organizações se considerem em posição de estabilidade em dado momento, a mudança sempre acaba ocorrendo em intensidades diferentes, reflexo de uma preocupação em introduzir alterações no contexto organizacional de forma escalonada alterando rotinas e saindo da normalidade aplicando novas atividades, processos, métodos e sistemas (LEWIS, 2011).

Em contrapartida, também é possível conceituar mudança organizacional como um fator que envolve aspectos psicológicos dentro de uma organização, como é defendido por Almada e Borges (2015), que definem a mudança organizacional sendo uma transformação capaz de gerar uma instabilidade psíquica entre todos aqueles envolvidos no percurso, que acaba necessitando ser gerida de forma coerente para reajustar o equilíbrio dos colaboradores.

Essa abordagem remete ao fator da resistência em relação às mudanças, que é uma consequência comum dentro das organizações, já que são pessoas compondo esse espaço e cada indivíduo possui suas percepções, valores e atitudes diferentes diante de cada momento

que a empresa enfrenta. Mudança é algo que proporciona transformações no modo de pensar de cada indivíduo, sendo possível afirmar também que o foco desse processo é o desenvolvimento próprio de cada ser, sendo através desse fator que o desenvolvimento organizacional é de fato alcançado (SOUZA; TEIXEIRA, 2016).

Santos (2014), a partir de suas análises sobre mudança organizacional, delimita quais fatores exercem o papel de estimular esse processo de transformação, que vão desde as exigências do mercado até algum objetivo traçado pela organização em dado período, que dá sustentação para aplicação da mudança.

Em termos de exigências, isso pode ser traduzido como as necessidades dos clientes que almejam produtos e serviços de alta qualidade, onde acabam forçando as organizações a adotarem novas estratégias, modelos de gestão e mecanismos que garantam a sobrevivência no meio extremamente competitivo (ABREU, 2018).

Depreende-se que a temática sobre mudança proporciona um leque de abordagens e caminhos que podem ser explorados pelas organizações, sendo um processo que consegue trazer resultados a partir do seu teor estratégico de estabilizar empresas e ampliar vantagens, sendo ideal que existam agentes de mudanças qualificados no contexto de cada empresa para que a transformação lide com poucos índices de resistência e possa se desenvolver.

### **3.2 O Desenvolvimento Organizacional como propulsor de mudança**

Bem como as teorias sobre mudança organizacional, múltiplas são as contribuições acerca do que de fato é o desenvolvimento organizacional, área que caminha para um processo de consolidação e reúne um nível amplo de discussões.

Beckhard (1969) é um dos que remetem às origens desse processo, defendendo que o desenvolvimento organizacional é uma mobilização que envolve, certamente, toda a organização, visando ampliar indicadores de eficiência da companhia através de ações planejadas que impactam em procedimentos e conhecimentos comuns do meio.

Entre as teorias contemporâneas sobre o assunto, Oliveira (2012, p. 195) apresenta que Desenvolvimento Organizacional é o processo que consolida a mudança planejada de aspectos estruturais e comportamentais nas organizações, com o objetivo de otimizar resoluções de problemas e resultados anteriormente estabelecidos nos planejamentos elaborados, sempre com adequado relacionamento interpessoal.

Corroborando com esse aspecto de mudança, temos a contribuição de que o Desenvolvimento Organizacional auxilia para que a organização responda com eficácia a determinado contexto, ao mesmo tempo que está pronta para promover mudanças no ambiente à medida que se torna mais flexível e com pessoas capacitadas para enfrentar situações de incerteza (GONÇALVES et al., 2014). Aqui, reforça-se a estratégia por trás do processo de desenvolvimento, já que as constantes mudanças no mercado de trabalho, bem como as oportunidades e ameaças que ocorrem em uma sociedade dinâmica forçam gestores, executivos e diretores a proporcionarem respostas imediatas que tragam resultados em termos de competitividade, momento em que é colocado em teste a gestão da mudança que a organização trabalha constantemente.

Ainda, Fontoura e Tenório (2020) evidenciam que o Desenvolvimento Organizacional apresentado na literatura demonstra uma preocupação com a gestão da mudança centrada em processos realizados por consultorias e em uma gestão de pessoas. É muito comum que as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas organizações reflitam grande parte da natureza dos conceitos de Desenvolvimento Organizacional, já que técnicas como motivação de pessoas, satisfação, treinamentos, gestão de conflitos e ações voltadas ao capital humano compartilham do objetivo de causar impactos positivos e promover as mudanças que sejam necessárias para a continuidade das companhias.

Em outro ponto de vista, Chiavenato (2014, p. 359), define Desenvolvimento Organizacional como “uma abordagem de mudança na qual os próprios colaboradores formulam a mudança necessária e a implementam com a assistência de um consultor interno ou externo.” Isso fica mais explícito quando o autor elenca como o processo de Desenvolvimento Organizacional se dá em fases, como ilustra o Quadro 3:

**Quadro 3** - Fases do processo de Desenvolvimento Organizacional.

Diagnóstico	Intervenção	Reforço
Percepção sobre a necessidade de mudança a partir de pesquisas ou entrevistas com grupos envolvidos	Ação com o objetivo de alterar o cenário atual, discutindo entre as pessoas com o objetivo de determinar rumos para a mudança	Forma de estabilizar e manter o que foi mudado, sendo realizadas avaliações periódicas sobre a mudança atingida

Fonte: Chiavenato (2014, p. 359)

Essas fases revelam o nível de complexidade da Gestão de Desenvolvimento Organizacional, que deve atuar negociando diretamente com todas as áreas da empresa por tratar de uma mudança com impactos relevantes para o ambiente e com expectativas de alterar o comportamento organizacional, a produtividade e relacionamentos, exigindo uma grande atenção em termos de acompanhamento e avaliação, momento em que consultoria externa ou interna pode atuar.

Outrossim, Lacombe (2015) defende que Desenvolvimento Organizacional é uma estratégia que tem como objetivo modificar expressivamente uma organização em termos de crenças, valores, atitudes e comportamentos para que a mesma possa se adaptar com maior precisão aos novos desafios do mercado, as tecnologias e assim conseguir sobreviver sob essas condições.

Para isso, o autor ainda reforça a existência de agentes de mudança que possam auxiliar as organizações nos processos de transformações iminentes, desempenhando papéis de consultores internos ou externos criando um clima benigno no ambiente empresarial, desenvolver pessoas, auxiliar gestores em vista dos objetivos organizacionais, entre vários outros aspectos.

Em complemento, Charnov e Montana (2012) trazem outra abordagem sobre a temática, explanando que Desenvolvimento Organizacional baseia-se no uso de técnicas para levantamento de dados para coletar informações sobre os colaboradores e suas atitudes frente ao processo de mudança. É uma vertente que varia em termos de técnicas de agenciamento de mudanças, mas que apesar disso é uma teoria considerada pouco extensiva apesar de surgir como uma ferramenta gerencial em virtude dos resultados que apresenta na realidade das organizações.

Já Marras (2016) aprofunda o assunto quando explica que o processo de Desenvolvimento Organizacional é caracterizado como uma das missões da área de Gestão de Pessoas, sendo responsável por acompanhar e planejar o crescimento organizacional como um todo, garantindo que todos os objetivos e metas definidos pela empresa sejam estáveis e se mantenham no percurso do tempo.

Em uma abordagem mais complexa, Silva Júnior, Vasconcelos e Silva (2010) elencam as técnicas necessárias para que o Desenvolvimento Organizacional aconteça:

- a) treinamento de sensibilidade: mudança de comportamento por meio de uma interação de grupo não estruturada;
- b) levantamento de feedback: ferramenta para avaliar atitudes dos membros da organização;

c) consultoria no processo: o consultor externo ajuda a perceber, compreender e agir em relação aos eventos dos processos, como o fluxo de trabalho, relações informais entre os membros, canais de comunicação, entre outros;

d) construção de equipes: utiliza atividades em grupo de alta interatividade, a fim de aumentar a confiança e a abertura entre os membros;

e) desenvolvimento intergrupar: visa à mudança de atitudes, de percepções que os grupos têm uns em relação aos outros;

f) investigação apreciativa: identificar as qualidades e forças especiais da organização, servindo como ponto de partida para a melhoria do desempenho.

Em síntese, o tema Desenvolvimento Organizacional também se mostra como parte integrante dos estudos do campo do comportamento das organizações, pois é um processo de mudanças planejadas que tem como intuito ampliar a competitividade das organizações (GONÇALVES et al., 2014).

Em casos de uma gestão de desenvolvimento organizacional mais eficiente, que leva em consideração as fases de diagnóstico, intervenção e reforço, os impactos e implicações são inúmeros em várias áreas da organização, como é elencado por Silva (2008, p. 366), ilustrado no Quadro 4:

**Quadro 4 - Implicações do Desenvolvimento Organizacional**

<b>IMPACTOS GERADOS PELO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL</b>	
Alteração de esquemas administrativos	Mudanças no clima organizacional
Cultura organizacional	Estruturas hierárquicas
Colaboração entre grupos	Aprimoramento da comunicação interna
Motivação	Adaptabilidade
Solução de problemas	Melhoria em elaborações de planejamento

Fonte: Silva (2008, p. 366)

Além disso, Ribeiro (2016, p. 264) também apresenta resultados atingidos pelo Desenvolvimento Organizacional através de um comparativo, conforme visualizado no Quadro 5:

**Quadro 5 - Antes e depois do processo de Desenvolvimento Organizacional.**

<b>IMPLICAÇÕES DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL</b>
--

<b>ANTES</b>	<b>DEPOIS</b>
Funções estagnadas	Funções complementares
Simplicidade nas tarefas	Atividades de múltiplos conhecimentos
Controle dos funcionários	Autonomia dos colaboradores
Profissionais treinados	Profissionais capacitados
Divisão dentro do mesmo espaço	Espaços abertos que viabilizam interação
Procedimentos burocráticos	Tecnologia

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2016, p. 264)

Nota-se a partir dessas implicações o potencial que as práticas de Desenvolvimento Organizacional como gestão de equipes, análise, diagnóstico, intervenção, elaboração de políticas, entre outras, possuem de impactar diretamente segmentos como a cultura organizacional, políticas de relacionamento entre os colaboradores, maturidade comportamental, entre outros, sendo uma estratégia essencial para a adaptação em termos de mudança e preparação para futuros riscos causados pelo teor imprevisível do ambiente corporativo.

Em suma, infere-se que o desenvolvimento geral de uma organização é um processo que deve ser guiado lentamente, com a preparação correta para lidar com as reações do público que será atingido a partir das implicações desses procedimentos. Aspectos como o capital humano das empresas são frequentemente colocados à prova e o fator mudança por si só causa reações diversas nos colaboradores, sendo necessário buscar uma integração coesa dentro das práticas adotadas no momento de implantar novos procedimentos, modificar a cultura, missão, visão e até mesmo os valores que sustentam o ambiente.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica baseia-se em aplicar procedimentos que irão validar algo perante as esferas da sociedade através de posicionamentos articulados. Por isso, de acordo com Pádua (1997), a mesma visa solucionar problemas através de buscas, indagações e investigações, auxiliando na produção de conhecimento.

Observa-se que a pesquisa surge a partir de uma provocação, indagação ou um problema, onde métodos serão aplicados para que uma solução seja encontrada e por isso, visando a eficácia na elaboração do estudo, foi necessário utilizar e desenvolver métodos e técnicas que viabilizassem a consecução dos objetivos propostos.

Nessa seção, estão elencadas informações acerca dos procedimentos de classificação da pesquisa, bem como as técnicas de coleta de dados e análise, além dos sujeitos escolhidos e critérios de definição.

### 4.1 Classificação da Pesquisa

Na intenção de atingir os objetivos do presente trabalho, foram desenvolvidos métodos de pesquisa qualitativos e descritivos. A pesquisa qualitativa, de acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 26) é aquela que:

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Sobre os principais fundamentos da pesquisa qualitativa, Flick (2009, p. 23) diz que são baseados:

Na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento, e na variedade de abordagem e métodos.

Já no tocante à pesquisa descritiva, para Prodanov e Freitas (2013, p. 52) é aquela onde “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.”

Gil (2009, p. 42), por sua vez, cita que na pesquisa descritiva ocorre “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. A escolha dos métodos ideais é fundamental para que a pesquisa alcance os objetivos propostos.

#### **4.2 Técnicas de coleta de dados**

Foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados, sendo elas o grupo focal e a entrevista semiestruturada. Trad (2009, p. 780) conceitua que o grupo focal tem o objetivo de “reunir informações detalhadas sobre um tópico específico (sugerido por um pesquisador, coordenador ou moderador do grupo) a partir de um grupo de participantes selecionados”. O objetivo é proporcionar uma interação grupal que resulte em um número expressivo de dados, pois pretende-se que o grupo em questão explore amplamente a pauta da discussão e através dos posicionamentos que serão elencados no decorrer da dinâmica cada participante acaba se sentindo incentivado a compartilhar seus pontos de vista.

Para a presente pesquisa, o grupo focal foi realizado em ambiente virtual no dia 10 de janeiro de 2022, iniciando às 20h07 através da plataforma *Google Meet*, que permitiu a reunião de pessoas e trouxe certa comodidade ao evitar maiores deslocamentos, com duração de uma hora e gravado para posterior análise do autor e orientadora do trabalho, com as devidas autorizações dos participantes solicitadas no início da gravação. Ademais, de acordo com autores como Sweet (2001), Chase e Alvarez (2000), Adler e Zarchin (2002), Burton e Goldsmith (2002), e Maclaran e Catterall (2002), o ambiente virtual faz com que os participantes selecionados abandonem traços de receio em seus posicionamentos, sendo mais sinceros por não estarem em contato de possíveis normas e regras de expressão, vestimenta e outros fatores que se fazem presentes em dinâmicas presenciais.

Em suma, foi definido o escopo do que se pretendeu discutir com o grupo, para a posterior seleção de participantes e recrutamento desses, ao mesmo tempo que um guia de discussão foi elaborado para enfim a dinâmica ocorrer. Na data estipulada, o endereço eletrônico da sala virtual foi disponibilizado aos participantes e na presença de todos no ambiente virtual foi feita uma introdução com os objetivos do trabalho, esclarecimento de dúvidas e outros apontamentos. A discussão se deu em blocos onde em cada um deles o moderador deixou uma pergunta sobre os tópicos a serem discutidos, que por sua vez versaram sobre competências para se atuar com desenvolvimento organizacional, desafios da

área, percepções sobre o profissional de secretariado e como esse pode contribuir no segmento de desenvolvimento organizacional em face de suas competências.

Enquanto isso, a outra técnica utilizada foi a entrevista semiestruturada, que utilizou como instrumento um roteiro organizado por tópicos criados pelo próprio autor com base nas teorias elencadas no referencial teórico, totalizando seis pontos de discussão sobre competências dos profissionais de secretariado executivo, percepções sobre desenvolvimento organizacional, mudança e contribuições dos (as) secretários (as) para a evolução das organizações. Nesse tipo de entrevista, o participante e o pesquisador possuem uma liberdade maior de se posicionarem sobre os temas de discussão sem se prenderem a um roteiro estipulado anteriormente, garantindo uma coleta de dados mais aprofundada (MINAYO, 2010).

Para o presente estudo, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas, em 14 e 15 de janeiro de 2022, respectivamente, também dentro do ambiente virtual através da plataforma *Google Meet*, que viabilizou as reuniões à distância e por isso os encontros duraram cerca de 30 minutos cada, onde inicialmente foi disponibilizado o endereço eletrônico da sala virtual e em seguida as participantes foram introduzidas ao contexto da pesquisa, seus objetivos, bem como solicitadas a permissão para gravação, informadas sobre o anonimato na pesquisa, além de esclarecimentos sobre dúvidas para então as entrevistas individuais iniciarem.

Os registros das entrevistas e do grupo focal se deram através da utilização de um software de gravação, que captou áudio e vídeo do aparelho eletrônico utilizado (*notebook*) para as dinâmicas e o conteúdo foi posteriormente salvo em pastas virtuais para apreciação do pesquisador e orientadora do estudo.

### **4.3 Sujeitos da pesquisa**

Em pesquisas qualitativas, o critério de seleção não é numérico por existir a necessidade de aprofundamento e abrangência da compreensão do estudo, onde assim a amostra correta é a que espelha a totalidade em inúmeras dimensões (MINAYO, 1994).

Dessa forma, para o grupo focal, foram convidadas cinco pessoas do setor de Desenvolvimento Organizacional de uma empresa privada da área de registro de imóveis em Fortaleza. Os critérios de seleção desses participantes foram baseados em: a) atuar na gestão de desenvolvimento organizacional; b) já possuírem contato com profissionais da área de

secretariado executivo e c) serem parte de uma organização privada, onde todos plenamente se encaixaram e efetivamente contribuíram para o estudo.

Os participantes foram abordados através de ligações telefônicas e mensagens em uma rede social (*whatsapp*) para um dos componentes do setor, onde o convite foi realizado e a escolha dos sujeitos se deu pelo motivo de buscar respaldo dos profissionais da área sobre o que de fato significa atuar com desenvolvimento organizacional, quais são os principais desafios, conhecimentos necessários para atuação nesse meio e principalmente auxiliar no processo de fomento aos (as) secretários (as) executivos (as) nesse segmento, já que questionamentos sobre a área e a profissão secretarial foram realizados.

Outrossim, para a entrevista semiestruturada, foram convidadas cinco Secretárias Executivas que respeitaram os seguintes critérios: a) atuar em companhias privadas, c) serem de organizações distintas dos participantes do grupo focal e c) não atuarem especificamente na área de desenvolvimento organizacional, que foram abordadas através das redes sociais do pesquisador (*Instagram* e *Linkedin*), onde duas entrevistas foram efetivamente realizadas. A motivação para a escolha das secretárias consistiu em identificar quais competências são predominantes em suas atividades, impactos da profissão para as organizações e através disso relacionar com a gestão de desenvolvimento organizacional através dos posicionamentos dos profissionais da área, bem como compreender os entendimentos das secretárias sobre esse segmento e o que elas consideram ideal, em termos de conhecimentos e habilidades para exercer atividades em setores de desenvolvimento.

#### **4.4 Apresentação e análise dos dados**

Após a coleta dos dados através do grupo focal e das entrevistas, partiu-se para a técnica de análise, a qual foi delimitada a análise social do discurso. Na abordagem de Caregnato e Mutti (2006), a análise de discurso busca interrogar os sentidos apresentados em diversas formas de produções, sendo elas verbais ou não verbais, contanto que sua concretude possa produzir algo passível de interpretação e análise, originando algum sentido.

Na visão de Godoi (2006), o aspecto complexo dos discursos organizacionais exigem que a análise seja capaz de interpretar não apenas mensagens explícitas pelos sujeitos, mas de desbravar omissões, silêncios e sentidos que estejam ocultos.

Por isso, para a presente pesquisa, buscou-se inicialmente transcrever fielmente os relatos apresentados durante o grupo focal e as entrevistas para que não houvessem

dificuldades de compreensão e a interpretação fosse mais eficiente, registrando dessa forma os vícios de linguagem, repetições e pausas nas falas.

Logo, foram levantados aqueles depoimentos que mais pudessem contribuir para os objetivos do trabalho e assim foi realizada uma distribuição em tópicos de acordo com a proposta de identificar as competências predominantes nas secretárias executivas, seus entendimentos sobre desenvolvimento organizacional e as percepções dos profissionais de desenvolvimento organizacional sobre o profissional de secretariado.

Por fim, os depoimentos foram diretamente confrontados com a teoria apresentada no estudo para identificar pontos de sinergia e discordância, somado a um posicionamento crítico do pesquisador que contribuiu para a análise.

## 5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A presente seção versa acerca de informações sobre o perfil dos participantes da pesquisa, bem como a apresentação, análise e interpretação dos dados obtidos durante as discussões das entrevistas e do grupo focal.

Buscou-se analisar os depoimentos das entrevistadas e do grupo focal optando por também relacionar as falas em forma de comparativo, buscando maior celeridade na busca de atingir os objetivos propostos do trabalho.

### 5.1 Perfil dos participantes

As entrevistas contaram com duas Secretárias Executivas, residentes em Fortaleza, onde uma delas atua em uma rede privada de ensino há quatro anos como Assistente de Relacionamentos e a segunda atua em uma organização especializada em desenvolvimento e testes de *softwares*, também no mercado há mais de quatro anos onde atualmente exerce atribuições como Assistente de Compras.

Ambas possuem a formação de Bacharelado em Secretariado Executivo, que era o requisito primordial para a participação da pesquisa e para preservar a identidade das participantes, utilizou-se as nomenclaturas S1 e S2 para referir-se aos discursos apresentados, sem prejudicar a interpretação final dos dados.

Acerca dos participantes do grupo focal, o Participante 1 atuou por um ano e dois meses na Gestão de Desenvolvimento Organizacional, com a formação incompleta em Arquitetura. O Participante 2 atua na área há cerca de 7 meses, com formação em andamento em Administração de Empresas. A Participante 3 atua na área há três anos e cinco meses, com formação superior completa em Administração de Empresas e Pós-graduanda em Gestão de Pessoas, Liderança e *Coaching*. A Participante 4 atua na área há dois anos e dois meses, com superior completo em Administração de Empresas e é Pós-graduanda em Gestão Estratégica de Pessoas. A Participante 5 atua na área há vinte anos, com formação superior em Recursos Humanos e Direito.

Para também preservar a identidade dos participantes, usou-se as nomenclaturas P1, P2, P3, P4 e P5 para referir-se aos discursos apresentados durante o grupo focal. Além disso, optou-se por uma equipe heterogênea em termos de tempo de carreira na área, para que as percepções apresentassem maior variedade e vastas experiências fossem levantadas na discussão, facilitando o cumprimento dos objetivos do estudo.

## 5.2 Competências predominantes nas secretárias executivas de organizações privadas

No primeiro momento, as entrevistas buscaram mapear a predominância de competências desenvolvidas pelas profissionais de Secretariado Executivo durante o exercício de suas atribuições. Para isso foi feito o questionamento inicial sobre atividades realizadas pelas entrevistadas e as competências necessárias para executá-las, conforme destacam nos fragmentos:

Na função que tô hoje, muita comunicação. [...] Eu atendo, explico como funciona a instituição, oriento para a parte pedagógica, então a comunicação é com certeza uma coisa que precisa ter. Questão de redação, com certeza também, porque eu gero muitas atas de reuniões que participo. [...] Presto assessoria a um grupo específico da instituição, então eu faço as atas de reunião, muitas planilhas... muitas planilhas. [...] Habilidade emocional, saber lidar com o emocional dos outros, porque cada um chega de uma forma. [...] A gente tem que entender como tratar cada pessoa, considerar individualidade... você precisa saber lidar com essas emoções, precisa ser feito uma gestão muito grande (S1).

As minhas atividades são especificamente voltadas pra produção de documentos. A gente envia essa documentação, é ofício, é termo de referência, é proposta de licitação, pesquisa mercadológica de orçamento, a manutenção predial, é buscar também orçamentos, identificar necessidades de manutenção, manter o controle dos equipamentos que são comprados, que são emprestados (S2).

A escrita e a gestão do tempo são as coisas que mais preciso no dia a dia. [...] São bens materiais de valor muito alto, então a organização também é de extrema importância, a ética... principalmente as competências de gestão do tempo e redação (S2).

A partir dos posicionamentos de S1 e S2, aponta-se a predominância de competências como redação de documentos, gestão de pessoas e recursos, organização, gestão do tempo, comunicação, ética, controle, visão generalista, assessoria, supervisão e até mesmo resiliência. Essas colocações vão ao encontro do que é abordado por Borth et al. (2013), Moreira et. al, (2016) e Abraão (2013), que discorrem sobre como o secretário carrega essas características que impactam diretamente o cotidiano organizacional e dessa forma apresenta um perfil comunicador, resiliente, flexível, emocionalmente equilibrado, avaliador e ético.

São competências dessa natureza que auxiliam no processo de consolidação do papel do secretário executivo nas companhias, pois cotidianamente o mercado exige dos profissionais um perfil mais adaptativo às mudanças causadas pelas tendências emergentes. São essas mudanças que ameaçam a competitividade em diversos nichos, inferindo que os objetivos organizacionais só serão atingidos através de um quadro de colaboradores que vá

além de aspectos técnicos e instrumentais, mas que revele perfis comportamentais prontos para essa renovação.

No que concerne ao desenvolvimento organizacional, as técnicas de liderança, gestão de pessoas e equipes, integração e estímulo para a aprendizagem são processos fundamentais desse escopo. Nesse contexto, observa-se uma perspectiva de atuação do secretário executivo como um moderador dessas práticas considerando as competências elencadas anteriormente pelas secretárias.

É por meio delas que o secretário executivo pode ser o líder de uma equipe, avaliar ações de endomarketing adotadas pela companhia e planejar junto ao departamento responsável as práticas de recrutamento, seleção e retenção de colaboradores. Além disso, pode prestar uma consultoria interna mais eficiente por já conhecer a organização e entender o seu funcionamento, fomentando assim o seu papel de agente de mudança na gestão de desenvolvimento, que não necessita ser uma responsabilidade apenas dos setores de recursos humanos ou departamento pessoal como observa-se em muitas companhias.

Seguindo com o mapeamento de competências e seus impactos, foi solicitado durante a entrevista que as participantes comentassem sobre como suas atribuições e atividades em geral causam impactos na organização, um relato sobre a interpretação da mudança causada pelo profissional de secretariado no contexto que estão inseridas. S1 trouxe uma associação inicial sobre o atendimento ao público externo, elencando novamente a questão da comunicação: “meu trabalho causa muito impacto na fidelização do cliente [...] acho que um atendimento de qualidade, que tire as dúvidas, que trate ele como indivíduo é essencial e impacta diretamente na instituição”.

Em continuidade, S1 reforça que a qualidade dos serviços prestados pela companhia e questões financeiras também são impactadas pelo sucesso de suas atividades, inferindo sobre como sua atuação é essencial e complementando com a adição de uma nova competência fundamental, que é a gestão processual:

A instituição que trabalho faz parte de uma rede educacional no Brasil e a gente tá fazendo esse alinhamento de rede, vou ser o elo de ligação com as outras pessoas das outras instituições, então a gente tá trazendo a unificação dos processos, de como é feito algumas demandas dentro da rede (S1).

Constata-se um exemplo de como a atuação secretarial é efetiva em termos de gerar mudanças dentro das organizações e o trecho apresentado revela isso. Sendo um mediador das relações entre colaboradores de outras redes, S1 viabiliza a implantação de novos procedimentos que terão papel fundamental no cotidiano da empresa, permitindo

inclusive o seu desenvolvimento em face dos resultados que serão atingidos, protagonizando uma mudança que a longo prazo, pode e deve alterar a realidade da empresa.

Isso é um exemplo do que Fleury e Fleury (2004) afirmam sobre a necessidade de o indivíduo alinhar suas competências em prol dos objetivos das companhias e dessa forma promover benefícios bilaterais, onde existirá uma evolução contínua da empresa ao mesmo tempo que o profissional também se desenvolve. Ainda, Rodat (2018) complementa ao dizer que a mudança consiste em transformar diversas áreas e setores de uma organização até que a mesma atinja o perfil desejado, para que dessa forma se adeque aos desafios e crie estratégias mais eficientes.

Denota-se pelos fragmentos que as secretárias conseguem assumir o destaque dentro das organizações através dos conhecimentos holísticos e a facilidade de relacionamentos, tornando-se um ativo estratégico quando surge a necessidade em disseminar informações para as diversas realidades que existem no interior das organizações. Não só isso, também podem atuar como facilitadoras em negociações externas, sendo aqui onde competências como a capacidade de articulação, raciocínio crítico e analítico, domínio de recursos de expressão, cooperativismo, entre outras, acompanham o perfil secretarial no percurso de sua evolução.

Cotidianamente, organizações enfrentam questões que envolvem a comunicação pouco eficiente e isso gera dificuldades em implantar mudanças, abrindo uma brecha para o secretário executivo ser o agente solucionador desses impasses. A facilidade da comunicação empresarial falada e escrita constitui seu leque de competências e é preciso que exista uma maior consideração do mercado de trabalho sobre esse aspecto, que ainda tende a ser limitador e reducionista quanto ao escopo desse profissional.

Como já citado, incentivar a criatividade, a inovação, compreender processos, ampliar o capital humano, entre outras responsabilidades são exemplos de ferramentas que a gestão de desenvolvimento organizacional utiliza em seus processos de mudança e implantações. Sendo assim, infere-se que é cabível ao secretário executivo administrar esses fatores, considerando inclusive seu escopo gerencial que viabiliza a execução de funções de planejamento, organização, direção e controle.

### **5.3 Percepções das secretárias executivas sobre Desenvolvimento Organizacional**

Na segunda parte das entrevistas, buscou-se detectar as percepções das entrevistadas sobre o que de fato é Desenvolvimento Organizacional, para já fomentar o papel

desse profissional na área, articulando com suas competências. Segundo S2, desenvolver uma organização é um processo constante, que acaba não sendo muito objetivo: "Desenvolvimento é uma constante. Desenvolver é estar o tempo inteiro modificando, melhorando, então pra mim é uma constante de mudança."

Essa colocação reflete-se no que é abordado por Lacombe (2015), que fala sobre como desenvolver uma organização trata-se de mudar expressivamente uma companhia, seja em termos de crenças, valores, atitudes ou comportamentos, para que a mesma possa reagir com mais precisão ao fator dinâmico do mercado e garanta sua sobrevivência, reforçando ainda que para isso acontecer, é necessário que existam agentes de mudança que facilitem esse processo.

Por outro lado, S1 trouxe uma visão mais ampla comparando inclusive com suas atividades realizadas na companhia, como é visto no fragmento:

Pra mim, dentro de uma instituição, as habilidades que eu tenho que ter, o alinhamento de equipe, o senso de conhecer a organização, então ter um bom senso do que é a organização é essencial para se desenvolver. [...] Eu acho que os treinamentos que a gente tem, as reuniões, a minha liderança, ajuda muito no desenvolvimento e sempre estar ligada no que tá acontecendo, participando das coisas, entendendo. [...] A gente tem que ficar ligado, a gente tem que estar muito atualizado com o que tá acontecendo (S1).

Isso também ratifica o que é definido por Gonçalves et. al (2014), que interpreta o desenvolvimento organizacional como um artifício que auxilia a organização a responder aos mais diversos contextos e a qualifica para promover mudanças e responder aos momentos de incerteza, com profissionais capacitados.

Essas percepções reforçam e comprovam como as práticas de desenvolvimento organizacional encontram alicerce na gestão de pessoas, nos conceitos de liderança, na visão holística e nas funções de administrar, controlar e dirigir, que são características da profissão secretarial, inclusive elencadas como competências a serem desenvolvidas nos cursos de graduação conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais. Isso demonstra como desde o seu processo de formação o profissional de secretariado é preparado para auxiliar as companhias em seus desenvolvimentos, seja sugerindo, assessorando ou consultando, levando em consideração os conhecimentos que o mesmo possui sobre o mercado externo e as rotinas da companhia.

Em uma era informacional, mudar ou desenvolver algo em uma companhia significa garantir caminhos para o êxito e a sobrevivência em um ambiente tão instável como o mercado empresarial, onde o tradicional acaba perdendo espaço e é necessário que os profissionais acompanhem novos modelos de gestão, processos, métodos, entre outros

aspectos, conforme interpretado pelos relatos das entrevistas. No geral, essas são características familiares ao secretário executivo, já que a profissão constantemente passa por aprimoramentos e dessa forma consegue acompanhar as exigências do mercado, sendo um colaborador fundamental no processo de desenvolvimento das organizações desde o momento em que ganhou notoriedade saindo de tarefas mais simples para atribuições mais complexas.

Nesse contexto, foi buscado entender também, entre os profissionais da Gestão de Desenvolvimento Organizacional participantes do grupo focal, as características sobre o que de fato significa essa área e quais as suas interpretações, com o foco de analisar a sinergia com os discursos das Secretárias Executivas entrevistadas, onde revelaram-se questões de treinamento, comunicação, relacionamentos e fatores externos:

Desenvolvimento Organizacional é treinar os colaboradores, fazer procedimentos [...] isso tudo para que eles possam crescer como profissionais e óbvio ajudar a organização a alcançar seus resultados através desses programas de crescimento, de treinamento (P4).

A área de Desenvolvimento Organizacional abrange também aquela questão do... é a comunicação, né? Dos empregadores com os colaboradores, é aquele meio (P3).

Você desenvolver uma instituição, uma organização, é um desafio muito grande. Envolve várias áreas, não só a parte do RH propriamente dito, mas é de certa forma melhorar a capacidade da organização de lidar com funcionamentos, relacionamentos, tanto internos quanto externos. A questão do conhecimento da organização junto aos colaboradores, o próprio desenvolvimento dessas pessoas dentro da instituição pra que possa promover resultados e alcançar os objetivos estratégicos que toda organização possui (P5).

Para Barros et al., (2013), o secretário possui aptidões para envolver-se em planejamentos, gerir informações e pessoas, apreciar resultados e produzir projetos, além de ser um comunicador eficiente, sendo dessa forma capaz de atuar nesse escopo apresentado pelos fragmentos anteriores. Avalia-se também que as secretárias executivas conseguem, através das competências já elencadas neste capítulo, auxiliar em processos de treinamentos, comunicações internas e conseqüentemente promover a chegada aos objetivos das companhias, pois habilidades como o equilíbrio emocional e a comunicação são essenciais para que o secretário consiga transmitir as estratégias organizacionais para toda a empresa, bem como faz uso de um senso crítico para auxiliar a tomada de decisões que resultam na implantação de ações mais adequadas ao público interno e a realidade que a organização passa.

Outrossim, também foi levado para a entrevista com secretárias o tópico sobre a contribuição do profissional para o Desenvolvimento Organizacional através de suas competências, identificando o diferencial dos secretários, mas também possíveis limitações:

O Secretário, mesmo quando ele não desempenha uma função de Secretário, ele tem uma visão diferenciada, ele tem um olhar mais aguçado, ele vai atrás das informações, ele é um elo. [...] No desenvolvimento organizacional, a gente precisa ter muito senso do que acontece, do que pode lá na frente gerar um problema, então tudo tem que ser bem passado, bem documentado. Então eu acho que o Secretário ele atua como essa pessoa que traz essa ligação, que traz essa visão diferenciada, que traz muitas vezes a solução ou um caminho que pode ser adotado (S1).

Acho que uma das coisas principais é não pensar no profissional de Secretariado apenas como Assessoria. Muita gente pensa que Secretário é só Assessoria, mas a gente também é gestão. [...] Minha chefe, por exemplo, também é formada em Secretariado Executivo, mas ela é a gestora do bloco, então ela faz uma conversa entre todos os setores administrativos, de RH ao financeiro, ao nosso que é o de compras e faz essa conversa com gerentes de projetos. O profissional de Secretariado, ele se desenvolve muito bem em qualquer que seja a função, tanto de assessoria quanto de gestão (S2).

Pelos discursos, percebe-se que o Secretário Executivo possui plena capacidade para atuar em uma equipe de Desenvolvimento Organizacional, mas que ainda encontra limitações para isso, como é o caso de ser interpretado apenas como um profissional de assessoria, quando também exerce funções de gestão. Na visão de Costa (2013), por exemplo, o secretário executa funções de planejamento, direção, controle e organização para desempenhar tarefas e por isso é capaz de liderar equipes, tomar decisões e atuar com transparência, especialmente considerando os seus vastos conhecimentos.

Fica nítido que o mercado de trabalho ainda possui uma visão errônea e ainda desconhece em partes o que de fato é a profissão secretarial e suas nuances. Entretanto, observa-se que a variedade de competências que o secretário possui fazem com que o mesmo seja capaz de desenvolver atribuições em diversas áreas, pois os conhecimentos introdutórios adquiridos em seu processo de formação o preparam suficientemente para gerir, seja pessoas, recursos, informações ou outros pilares que sustentam e desenvolvem as empresas no geral.

Durante toda história da profissão, diversos fatos trouxeram maior notoriedade a esse profissional que consegue realizar a conexão entre múltiplas áreas de conhecimento e destaca-se dentro das necessidades que lhe são apresentadas, ganhando credibilidade e papéis de extrema confiança.

Ainda na visão das Secretárias, a graduação multidisciplinar aliada ao cotidiano fornece os meios necessários para atuar na Gestão de Desenvolvimento Organizacional, mas que fatores como a proatividade são essenciais na rotina do secretário para que o mesmo possa desmistificar as interpretações equivocadas sobre a profissão e possa ganhar seu espaço em qualquer âmbito. Por isso, as entrevistas seguiram questionando sobre a possibilidade

desse profissional assumir o papel de agente de mudança, bem como atuar sendo um gestor de desenvolvimento organizacional, onde S1 resumiu:

Com certeza! Eu acho que o secretário tá ali pra instigar essas mudanças, promover mudanças. [...] Eu acho que a mudança é muito do que o secretário visualiza, do que ele vivencia e ele é aquela pessoa que pode trazer muitas mudanças, ou pelo menos sugerir, propor, mostrar que tá vendo que tá acontecendo de uma forma, mas que pode acontecer de outra, ou mais fácil, ou melhor, ou que aquela forma infelizmente não gera resultado. [...] Ele é e deve ser um agente de mudança (S1).

Eu acho que totalmente (atuar como gestor de desenvolvimento organizacional). Eu acho que até pela vivência que ele tem antes, na faculdade, por essa visão geral, essa ligação que ele tem com outros níveis da instituição, ele é completamente possível de ser um gestor de desenvolvimento e digo mais, ele executaria muito bem essa função, por que ele tem essa bagagem antes. [...] O secretário ele tem isso, ele sabe muito a teoria, mas ele tem muito mais prática, aí alinhando os dois é muito difícil não ter um bom profissional que execute bem, que lidere bem, que traga muitas mudanças, muitos benefícios para a instituição que ele tá (S1).

Em sinergia ao que foi elencado, Castelo (2007) e Nonato Júnior (2009) defendem que a profissão secretarial se torna mais complexa no percurso do tempo justamente pela necessidade do oferecimento de múltiplas facetas em termos de aptidões e estratégias organizacionais.

De fato, o aspecto de mudança acaba sendo uma vertente comum ao secretário, que desde o início de sua história apresenta um perfil adaptável aos avanços tecnológicos, segue uma constante de aperfeiçoamento e atende as demandas imediatistas causadas por uma volatilidade característica do meio empresarial, buscando eficiência e eficácia. Para Araújo (2012) mudar significa abandonar comportamentos, formas de trabalho e atitudes existentes dando lugar a outros que irão proporcionar os resultados desejados no mundo dos negócios.

As competências secretariais de modo geral revelam como esse profissional é apto não apenas a prestar assessoria ou apoio a um executivo, mas que pode assumir papéis principais de gestão, encabeçando tomadas de decisões, formulando e desenvolvendo equipes, estruturando novos processos, entre outras características fundamentais a detentores de posições estratégicas.

Ressalta-se que para as Secretárias Executivas entrevistadas, a Gestão de Desenvolvimento Organizacional é caracterizada por um foco estratégico de implantar melhorias através de treinamentos e ações que promovam a mudança no ambiente, mas que ao mesmo tempo auxiliam no aprimoramento de competências como a liderança, a própria gestão de pessoas, a comunicação, a visão generalista e o aspecto fundamental de ser um profissional antenado ao que acontece cotidianamente, traduzidos como fatores externos.

#### 5.4 Percepções de profissionais da área de Desenvolvimento Organizacional sobre as competências secretariais

Inicialmente, foi levado ao grupo a discussão acerca do curso de Secretariado Executivo oferecido pela Universidade Federal do Ceará, como forma de captar quais competências, na visão dos profissionais de Desenvolvimento Organizacional, são desenvolvidas pelos secretários durante o seu processo de formação. Houve uma convergência entre os participantes sobre a abrangência de áreas de conhecimento desenvolvidas no curso, o que resulta em um leque de aptidões que um secretário venha a demonstrar em sua atuação, como é ilustrado em falas dos participantes:

O Secretariado Executivo, ele tem uma certa habilidade com a comunicação e a organização. [...] Saber resolver coisas com facilidade. Se eu sou do Secretariado de uma empresa e a pessoa que no momento representa, toma decisão não está aqui, eu vou ter que saber lidar com essa situação, amenizar, tranquilizar... se não tomar a decisão, pelo menos tentar manter até que o tomador chegue e realmente consiga. Eu acho que essa organização é bem trabalhada no curso (P2).

Eu acho que essa questão do Secretariado envolve muito essa parte administrativa e serve como base pra outras áreas da Administração. [...] Como na Administração, você consegue ter essa vivência muito generalista, de muitas áreas, que você consegue escolher realmente o que quer fazer... enfim, é uma área bem administrativa que você consegue ter um leque de opções (P4).

Sei que o curso é muito abrangente. Ele dá base para contabilidade, marketing, gestão de pessoas, dentre outras coisas. Os eventos também, tem tudo a ver com o Secretariado, que são ações importantes e que tem propósito dentro do RH, de engajamento e motivação. Um secretário, acredito que ele precisa atender proativamente as demandas. As coisas acontecem de forma rápida e dinâmica, então acredito que o profissional de Secretariado tem essa abrangência dentro do próprio curso (P5).

Durante os posicionamentos dos participantes nesse tópico, houve predominâncias em caracterizar o profissional de secretariado como um comunicador, tomador de decisão nas organizações e possuidor de uma visão generalista, muito pelo aspecto de ser o elo de ligação entre a gestão e outros setores da empresa. Isso vê base no que é levantado por Kloss et. al (2018), que mostram como o Secretário consegue desenvolver um comportamento mais avaliativo e minucioso em cada situação, facilitando assim a própria gestão de pessoas, a tomada de decisões e o desenvolvimento organizacional.

De fato, essas características citadas pelos profissionais vão ao encontro do que é discutido sobre as competências de um secretário executivo, que passeiam desde a visão holística nas organizações até termos de relacionamentos interpessoais, mas que por si só não

são suficientes de caracterizar inteiramente o profissional, que também carrega os conhecimentos de assessoria, consultoria, gestão e empreendedorismo. Muitas vezes, essas competências não são levadas em consideração seja em processos seletivos ou em delegações de atividades dentro das empresas, que reduzem muito o secretário apenas a um apoio administrativo, quando as próprias diretrizes curriculares nacionais para o curso viabilizam uma atuação muito mais variada em termos de competências, razão para as grades curriculares da graduação apresentarem uma grande multidisciplinaridade. Chiavenato (2014) inclusive reforça que o Desenvolvimento Organizacional se baseia em formular e aplicar mudanças que venham a ser necessárias com a assistência de um consultor externo ou interno, que é um nicho de atuação do Secretariado Executivo e ao estar dentro de uma companhia assume o papel de conhecer os processos, ferramentas e nuances que movimentam toda a empresa, conseguindo detectar possíveis falhas e planos de melhoria através de um constante diagnóstico.

A essência do profissional de secretariado viabiliza uma atuação concentrada em elaborar e implementar planos que visam impactar a motivação e a satisfação dos colaboradores, auxiliar na elaboração de políticas de premiação, orientações e treinamentos, que são práticas comuns utilizadas na busca pelo desenvolvimento organizacional e que o secretário, por meio dos seus conhecimentos na área da administração, gestão de pessoas, consultoria, gestão, entre outras, não enfrenta dificuldades em atuar dentro de uma equipe focada em atingir positivamente aquele ambiente.

Além disso, buscou-se também averiguar o que é necessário, em termos de competências, para se atuar com Desenvolvimento Organizacional e os seus desafios para já identificar relações sobre como o secretário executivo pode contribuir nesse meio, onde os participantes no geral elencaram:

Gostaria de acrescentar a observação ampla, principalmente de um tomador de decisão e um senso crítico. [...] Ele precisa ter bastante conhecimento quando for tomar essa decisão porque é o desenvolvimento organizacional, o nome mesmo já fala (P2).

Você tem que gostar de ter essa relação, ter essa comunicação. [...] A gente sabe o quanto é difícil você lidar com essas situações, então você precisa realmente gostar dessa área, ser uma pessoa comunicativa, que consiga transmitir empatia (P4).

Mente aberta, ser resiliente, adaptado à mudança. Essa área é um carrossel de emoções. [...] A gente precisa ter essa questão da empatia, da receptividade, da boa comunicação, da discrição, eu acho que essas são as competências, digamos, mais importantes pra esse desafio que é o Desenvolvimento Organizacional (P5).

Os discursos trouxeram novamente um compilado de competências comuns ao escopo dos secretários executivos, como a visão generalista, a tomada de decisões, a comunicação, a adaptabilidade e a discrição, mas também revelaram aspectos comportamentais como a empatia e receptividade. Perrenoud (1999) declara que ser competente em determinado contexto significa agir de forma eficaz através de seus conhecimentos, mas sem limitar-se a eles, permitindo inferir que questões comportamentais interferem diretamente na performance que é exigida dos profissionais no mercado de trabalho. Isso encontra reforço no que foi abordado sobre os desafios, que apesar dos participantes não terem entrado em detalhes muito específicos, as reações ao serem questionados revelaram grandes questões sobre a comunicação interna e conflitos:

A questão de manter o profissionalismo. A gente vai estar lidando com clientes internos e quanto mais interno e íntimo você é daquela pessoa, a questão do profissionalismo acaba sendo deixada de lado (P2).

A gente precisa saber lidar com tudo e às vezes atinge a gente de forma pessoal, né? [...] São situações que a gente precisa parar, respirar e às vezes a gente passa um, dois dias pra resolver. É bem desafiador porque realmente mexe muito com a sua tolerância (P4).

Quando uma pessoa faz algo errado e diz que foi orientação nossa. [...] Jamais! Tenho certeza da competência da minha equipe, das pessoas que trabalham comigo (P5).

As pessoas não entendem o senso de urgência que a administração tem. Por mais que os gestores tenham a atividade fim do setor pra dar conta, a gente tem que entender que também tem esse apoio administrativo, a gestão tem muito essa questão do relacionamento com a gente, então acho que eles não entendem a tamanha importância que isso tem (P4).

Teimosia. A gente lida com pessoas que a gente fala uma coisa e parece que a gente fala várias línguas, aí a gente tem que chegar o mais próximo possível da linguagem que a pessoa realmente consiga compreender de forma objetiva, pra que ela possa saber da importância, por que pode fazer isso e aquilo. [...] Essa comunicação, essa orientação que a gente precisa ter é sempre um desafio (P5).

Os desafios elencados retomam o que é dito Almada e Borges (2015), que explicam como a mudança é caracterizada por causar instabilidades entre todos aqueles que estão envolvidos no trajeto de modificação buscado pelas companhias e a gestão de desenvolvimento organizacional é responsável por promover tal mudança.

Destaca-se que qualquer alteração em uma empresa, seja por uma mudança no quadro de colaboradores, remanejamento de demandas, transformação de cultura, entre outros pontos, afetam diretamente o aspecto comportamental dos indivíduos, onde um grupo certamente lida com a mudança de forma receptiva, enquanto outro apresenta resistências e peca em atender as expectativas do nível estratégico, que por sua vez deve estimular

positivamente que a mudança é benéfica para todos e visa gerar os resultados desejados. Vê-se que o desenvolvimento das organizações envolve conceitos do campo do comportamento organizacional, onde o profissional fica diante da necessidade em lidar com processos individuais, poder, negociações, conflitos, políticas, comunicação, entre outros que abrangem a área, o que reforça como a comunicação efetiva e os relacionamentos são fundamentais para o sucesso da implantação de melhorias. Assumir o papel de agente de mudanças exige uma responsabilidade em lidar com reações favoráveis, mas também oposições dos diversos setores em uma companhia, sendo esse o momento em que o fator comportamental se revela determinante nos estudos sobre a mudança de cultura, valores, missão e outras características que sustentam uma companhia, bem como o seu próprio desenvolvimento.

Pelos desafios citados, fica ainda mais evidente como o secretário não somente deve possuir conhecimentos específicos de gestão, mas precisa equilibrar o teor comportamental em sua rotina lidando com os diversos públicos dentro da empresa. Como assume um papel de elo de ligação entre a diretoria, a alta administração, a gerência e outros setores da companhia, o secretário consegue avocar as informações que a gerência deseja transmitir, interpretá-las para então divulgá-las de forma eficiente, mostrando ser completamente favorável para a implementação de alterações e permitir que a receptividade seja positiva.

Ademais, em outro momento da discussão, foi solicitado aos participantes que elencassem suas percepções sobre os profissionais de secretariado a partir do contato que já possuíram com os mesmos, buscando reafirmar mais competências que são importantes dentro da gestão de desenvolvimento organizacional, que surgiu através do seguinte posicionamento:

Essa questão do networking, sabe? Isso em vocês é muito aflorado, eu tenho essa visão. Eu vejo tão quanto XX é informada e atenta, digamos assim, nos assuntos de gestões mesmo. [...] E eu via o conhecimento dela e achava muito interessante, sabe? Essa questão de pegar um pouquinho daqui, um pouquinho dali e realmente ter aqueles dados, aquelas informações pra poder auxiliar na tomada de decisão, então acho que o Secretariado Executivo tem esse networking, de conversar, de tomar uma decisão com fornecedores e entre outras coisas (P2).

Com base no que é conceituado por Charnov e Montana (2012) e Chiavenato (2014), o desenvolvimento organizacional baseia-se no levantamento de dados informacionais sobre a empresa para a partir disso realizar-se um diagnóstico que servirá de base para as

mudanças, que virão a partir de uma intervenção e sofrerão reforços constantes através de avaliações periódicas sobre o que foi implantado.

Constrói-se que a partir do *networking* realizado pelo secretário dentro das organizações com o auxílio de outras competências como senso crítico, analítico e a própria comunicação, o mesmo consegue visualizar inconsistências que venham a impossibilitar a organização de seguir em uma crescente de desenvolvimento, bem como facilitar meios de intervenções através de consultorias ou assessoramentos, considerando o domínio que o secretário possui da organização que está inserido e o entendimento sobre seu funcionamento, supervisionando os impactos que essas mudanças venham a causar nos ambientes da companhia, seja em termos de produtividade, motivação, entre outros fatores.

O domínio informacional e a constante atualização de conhecimentos são pontos que fazem a diferença não apenas no contexto da gestão de pessoas, mas em qualquer área dentro de uma companhia, sendo muitas vezes o diferencial dos profissionais, já que esses sempre estão atualizados sobre uma alteração legislativa, inovações tecnológicas e outros fatores que ao tomar conhecimento a organização pode apropriar-se para garantir os resultados esperados e diversificar seu funcionamento, deixando de lado uma visão mais mecanicista e reducionista que limita os colaboradores e não influencia na criação de uma visão crítica e analítica.

Como detentor dessa gestão de conhecimento, o secretário executivo possui plenamente uma forma de alterar a realidade no ambiente empresarial que está inserido, seja sugerindo, apontando ou implementando de forma que os tomadores de decisão interpretem as vantagens das mudanças. Assim, podem disseminar corretamente para todos os espaços, fomentando essa constante de evolução e consolidando uma cultura que prepara os colaboradores a lidarem com os desafios da mudança e buscando os meios para capacitá-los.

Para concluir, o tópico seguinte da discussão levou em consideração as visões dos profissionais de Desenvolvimento Organizacional sobre como o Secretário Executivo pode atuar nessa área, visando relacionar ao que foi comentado anteriormente sobre o próprio curso. Notou-se dos participantes uma certa dificuldade em realizar essa caracterização de fato, sendo necessário instigar a participação dos mesmos, que chegaram a um consenso no decorrer da discussão a partir do seguinte posicionamento:

Acho que esse profissional se daria muito bem na área por conta das competências do próprio curso. [...] A questão da comunicação, da organização, são competências muito importantes. Por ser abrangente, ele vai poder trabalhar em várias áreas (...) então acredito que o profissional de Secretariado conseguiria sim trabalhar nessas questões, principalmente também em ações de endomarketing, nessa questão da

comunicação, na tomada de decisão, nessa adaptação às mudanças, principalmente depois do período de pandemia onde a gente teve que se adaptar a muitas coisas, então acredito que o profissional do Secretariado não teria problema nenhum, pelo contrário, teria muito êxito (P5).

Aqui, entende-se novamente a variedade de responsabilidades que podem ser desenvolvidas pelos secretários dentro da gestão de desenvolvimento organizacional. Os conhecimentos introdutórios em marketing, contabilidade, gestão de pessoas e outras áreas citadas anteriormente viabilizam que a atuação seja eficaz em uma área que por si só apresenta muitos desafios e necessita de um capital humano qualificado para lidar com essa rapidez de demandas, proporcionando uma rotina de desafios.

Nonato Júnior (2009) explica que por conta da complexidade ganhada pelo mercado de trabalho nos últimos anos, o profissional de secretariado precisou reformular sua forma de agir e adquirir novas competências que o permitiram atuar em setores cada vez mais estratégicos e a gestão de desenvolvimento organizacional é um exemplo disso, justamente por avocar um quantitativo considerável de atribuições que causam impactos diretos no cotidiano organizacional envolvendo os conceitos de comportamento, treinamento, seleção, mudança, entre outros.

Diante dos posicionamentos dos participantes, revela-se que a teoria e a prática de desenvolvimento organizacional são consideradas como algo adaptativo, que envolve não apenas uma empresa no contexto coletivo, mas que também concentra suas atenções no indivíduo, seja pela necessidade de aprimorá-lo ou de compreender os comportamentos nas relações de trabalho, afinal existem diversas variáveis que precisam ser estudadas pois grande parte do que circunda as organizações é instável e imprevisível.

Isso possui relação direta com as competências secretariais, já que o retrato do profissional se baseia em um perfil que deixou de ser um agente passivo que executa apenas atividades operacionais para ser um membro que ganha destaque em torno de uma flexibilidade, melhoria contínua e viés gerencial, observando os resultados de suas atribuições impactarem a companhia, tudo em resposta ao que lhe é exigido pelo mercado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Investigar a atuação do (a) secretário (a) executivo (a) em determinados segmentos constitui uma forma de valorizar o potencial desse/dessa profissional e expandir seu nível de competitividade em uma era onde mudanças causadas pela globalização e a disponibilidade de informações são constantes, gerando incertezas e criando a necessidade por reações estratégicas através dos agentes de mudança que o mercado possui, momento onde competências evidenciam aqueles preparados para atender ao que é desejado pelas organizações.

No que diz respeito aos objetivos específicos, as competências predominantes em secretárias executivas em organizações privadas detectadas estão entre comunicação, visão generalista, controle emocional, redação de documentos, gestão do tempo, de informação e de pessoas, ética, supervisão, controle, assessoria, resiliência, que de fato são competências que acompanham o perfil secretarial durante o seu processo evolutivo e fomentam seu destaque nas organizações como aquele facilitador de decisões, líder, gestor e disseminador da mensagem que os setores estratégicos desejam transmitir para as outras áreas da companhia, características essenciais para aqueles responsáveis pelo papel de agentes de mudança.

Quanto às percepções das secretárias executivas sobre o que de fato é desenvolvimento organizacional, os resultados apontaram que se trata de um processo constante e ininterrupto, que possui uma amplitude por levar em consideração diversos aspectos como liderança, habilidades, treinamentos de colaboradores e a visão holística em relação não apenas ao que acontece na empresa, mas fora dela, no mercado de interesse, para que a companhia possa se manter em uma situação favorável.

Sobre as interpretações dos profissionais de desenvolvimento organizacional quanto às competências secretariais, os posicionamentos indicaram que existe uma abrangência no processo da formação secretarial, que resulta em profissionais solucionadores de problemas, comunicativos a ponto de transmitir a informação da forma desejada, além de ser um profissional com conhecimentos em marketing, contabilidade, gestão de pessoas, eventos e o destaque para sua adaptabilidade nos cenários de alterações, fator determinante para fomentar o lugar da profissão secretarial dentro do processo de desenvolvimento organizacional.

Observa-se a partir disso que o trabalho possuiu como objetivo geral investigar o papel das competências secretariais no contexto de desenvolvimento das organizações, sendo alcançado através dos discursos apresentados e suas variedades de interpretações. Com isso, a

pesquisa buscou responder a seguinte questão norteadora: **“Como os (as) secretários (as) executivos (as) contribuem para o processo de desenvolvimento organizacional através de suas competências?”** e foi atendida considerando que a facilidade de comunicação, a resiliência e o relacionamento interpessoal dos (as) secretários (as) executivos (as) contribuem de forma que esses profissionais transmitam as intenções de mudança das companhias aos colaboradores de forma a agregar reações positivas e estimular o engajamento dos setores, assumindo os papéis principais como elos de ligação entre a direção e os outros níveis, alinhando os conhecimentos acerca de uma gestão de pessoas eficiente.

Ademais, contribuem para esse processo utilizando os conhecimentos holísticos sobre a organização e o senso crítico e analítico para assessorarem um diretor ou gestor responsável pelas fases de diagnóstico, intervenção e reforço, que constituem a complexidade de desenvolver uma companhia e a partir disso auxiliam na elaboração de planos de ação que estejam de acordo com a realidade vivida pela empresa e que gere os resultados propostos.

Outrossim, considerando que o desenvolvimento organizacional também utiliza-se dos conceitos de consultoria para implantação de técnicas, os (as) secretários (as) executivos (as) são os membros que podem assumir tal posição e contribuição, já que essa área de conhecimento faz parte do escopo secretarial que avoca noções aprofundadas sobre como orientar tomadores de decisões em situações de implementações, especialmente quando já fazem parte do quadro de funcionários, como no caso da consultoria interna.

É nítido que com as qualificações corretas, os (as) secretários (as) executivos (as) conseguem favorecer uma constante de mudança nas organizações e fomentar seus papéis como esses agentes, apresentando as competências necessárias para isso conforme descrito, mas que sempre devem seguir aprimorando seus conhecimentos, habilidades e atitudes através da ação de ir além do esperado.

O presente estudo teve como limitação o número de entrevistas realizadas, já que houve a intenção de ouvir um grupo maior de secretários executivos, mas que não puderam colaborar alegando questões de saúde em face de quadros gripais, diminuindo a possibilidade de coletar interpretações que favorecessem a chegada aos objetivos propostos.

Para estudos futuros, sugere-se uma análise mais aprofundada sobre como a consultoria secretarial impacta a gestão de desenvolvimento organizacional pelo fato de a literatura apontar a importância de consultorias nesse processo, bem como um estudo de maior complexidade sobre a influência do secretário executivo para o comportamento organizacional, que se mostra uma parte relevante dos estudos sobre desenvolver organizações.

## REFERÊNCIAS

- ABRÃO, A. Y. O conflito de gerações e as competências da secretária no século XXI. *In: D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Maurício. Excelência no Secretariado*. São Paulo: Ser Mais LTDA, 2013, p. 221-226.
- ABREU, Rafael Matias de. **Mudança organizacional e as reações dos servidores após a implantação do reuni**. 2018. Dissertação (Mestre em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, [S. l.], 2018. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/handle/123456789/22465>. Acesso em: 15 nov. 2021.
- ADLER, C. L.; ZARCHIN, Y. R. The 'virtual focus group': using the Internet to reach pregnant women on home bed rest. **Journal of Obstetric, Gynecologic, and Neonatal Nursing**, Thousand Oaks, v. 31, n. 4, p. 418-427, ago. 2002.
- ALMADA, L.; BORGES, R. S. G. E. Resistência à Mudança em Processos de Fusão: o caso do Instituto Federal de Minas Gerais. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 39. **Anais [...]**. Belo Horizonte: 2015. p. 1-17.
- ARAÚJO, Paula de Miranda. **Gestão, cultura e mudança organizacional: os pilares da sobrevivência no mercado**. 2012. 83 p. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: [http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe\\_m/PaulaDeMirandaAraujo.pdf](http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_m/PaulaDeMirandaAraujo.pdf). Acesso em: 14 nov. 2021.
- BARROS, C. M. P.; BRAGA, M. C.; SILVA, J. S. As competências gerenciais na atuação do secretário executivo no nível estratégico. **Expectativa**, Toledo, v. 10, n. 10, p. 91-106, 2011. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/6096>. Acesso em 16 fev. 2022.
- BECKHARD, R. **Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1969.
- BORTH, M. R.; PORTELA, K.C.A.; SCHUMACHER, A.J. **Ferramentas do secretário executivo**. 2a ed. Cuiabá: Portal do Secretariado, 2013.
- BRASIL, Ministério da Educação. **Resolução CES nº 3, de 23 de junho de 2005**. Estabelece diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em secretariado executivo. Diário Oficial da União. Brasília, 2005. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf). Acesso em: 01 jul. 2021.
- BURTON, L.; GOLDSMITH, D. The medium is the message: using on-line focus groups to study on-line learning. **Connecticut Distance Learning Consortium**. p. 1-15. jun. 2002.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CASTELO, M.J. **A Formação acadêmica e a atuação profissional do Secretário Executivo**. 2007. Monografia (Bacharel em Secretariado Executivo) - Universidade Estadual de Londrina, [S. l.], 2007. Disponível em:

[http://www.fenassec.com.br/pdf/artigos\\_trab\\_cientificos\\_a\\_formacao\\_academica\\_e\\_a\\_atuacao\\_profissional\\_do\\_secretario\\_executivo\\_completa.pdf](http://www.fenassec.com.br/pdf/artigos_trab_cientificos_a_formacao_academica_e_a_atuacao_profissional_do_secretario_executivo_completa.pdf). Acesso em: 17 dez. 2021.

CHARNOV, B.; MONTANA, P. J. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHASE, L.; ALVAREZ, J. Internet research: the role of the focus groups. **Library & Information Science Research**, New York, v. 22, n. 4, p. 357-369, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

COSTA, Maria Rosaly Santos. **As funções gerenciais na atuação do profissional de secretariado executivo**. 2013. Monografia (Graduação em Secretariado Executivo) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Secretariado Executivo e Finanças, Universidade Federal do Ceará, 2013.

DURANTE, Daniela Giaretta; FÁVERO, Altair Alberto. **Gestão secretarial**: formação e atuação profissional. Passo Fundo: UPF Editora, 2009.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011. 6º reimpr.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da; TENÓRIO, Fernando Guilherme. Desenvolvimento Organizacional Multidimensional: uma perspectiva crítica para os estudos organizacionais. **Revista do Desenvolvimento Regional**, Santa Cruz do Sul, v. 25, n. 2, p. 590-609, maio 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552064726010>. Acesso em: 03 jul. 2021.

GIL. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOI, Christiane Kleinübing. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. 460 p.

GONÇALVES, Renata Francieli *et al.* Contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., 2014, Gramado. **Anais [...]**. 2014. p. 1-15. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnEO77.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnEO77.pdf). Acesso em 03. jul. 2021.

GIL. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa**: um guia prático. Itabuna: Litterarum, 2010. 88 p. Disponível em: [http://www.pgcl.uenf.br/arquivos/livrode Metodologia da Pesquisa 2010\\_011120181549.pdf](http://www.pgcl.uenf.br/arquivos/livrode Metodologia da Pesquisa 2010_011120181549.pdf). Acesso em: 21 ago. 2021.

KLOSS, C. T.; FERNANDES, A. L. M.; GENTHNER, S.; MAIA, F. L. As competências secretariais como ferramenta de consultoria. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 1-23, jan. 2019. DOI: 10.48075/revex.v17i2.19539. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/19539>. Acesso em: 14 nov. 2021.

LACOMBE, F. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

LEAL, Fernanda Geremias; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissional do secretário executivo. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 143-174, dez. 2014. Disponível em: [https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/289/pdf\\_26](https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/289/pdf_26). Acesso em: 02 jul. 2021.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo as competências dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LESSA, J.K.; SCHELL, M.M. As competências do profissional do secretariado e a utilização de ferramentas de gestão em organização. *In: MARTINS, C.B.; D'ELIA, B. Modelos de gestão no contexto do profissional de secretariado*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015. p. 133-146.

LEWIS, L. K. Defining organizational change. *In: Organizational change: creating change through strategic communication*. [S.l.] Blackwell Publishing Ltd., 2011. p. 21-51.

MAIA, Fernanda Landolfi; OLIVEIRA, Vanderléia Stece de. **Secretariado em pauta**: técnicas de assessoria e métodos de organização. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015.

MOREIRA, Katia Denise *et al.* As competências contemporâneas do secretário executivo e a relação com as competências do middle manager. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 45-66, abr. 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4356/435645980004.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2021.

MACLARAN, P.; CATTERALL, M. Researching the social web: marketing information from virtual communities. **Marketing Intelligence & Planning**, Oxford, v. 20, n. 6, p. 319-326, Oct. 2002.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec/Rio de Janeiro: Abrasco, 1994.

MINAYO, M. C. S. Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. *In*: MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. p. 261- 297.

MOREIRA, K. D.; OLIVO, L. C. C. O profissional de secretariado executivo como mediador de conflitos. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 3, n. 1, p. 30-53, jul. 2012.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. das G. T. da. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 22-37, jan.-mar. 2012.

NONATO JÚNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo**: a fundação das ciências da assessoria. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração**: uma Abordagem Prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PÁDUA, Ekisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 2. ed. Campinas: Papirus, 1997.

PINHEIRO BARROS, C. de M.; SILVA, J. S. da; LIMA, G. A. de; BRITO, D. G. S. As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 25-47, nov. 2013. DOI: 10.7769/gesec.v4i2.131. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/131>. Acesso em: 17 dez. 2021.

PERRENOUD, Philippe. MAGNE, B. C. **Construir**: as competências desde a escola. Porto Alegre: Artmed, 1999.

QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p.

RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIBEIRO, A. D. L. **Teorias da administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

RODAT, S. Organizational change: framing the issues. **Revista de Stiint Politice**, n. 59, p. 23-33, 2018.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da mudança**: uma revisão teórica. 2014. 106 p. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Pâmela Thariele Silva de; TEIXEIRA, Márcia Cristina. Resistência à mudança como fator restritivo ao desenvolvimento organizacional: estudo de caso em um laboratório de análises clínicas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [S. l.], v. 8, p. 107-143, set. 2016. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/wp-content/uploads/2016/09/resistencia-a-mudan%C3%A7a.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2021.

SWEET, C. Designing and conducting virtual focus groups. **Qualitative Marketing Research: an International Journal**, p. 130-135. june. 2001.

TRAD, L. A. B. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 19, n. 3, p. 777-796, maio 2009.

VASCONCELOS, Kátia Cyrlene de Araújo; SILVA JUNIOR, Annor da; SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da. Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: um estudo no setor de papel e celulose. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 15-31, abr. 2010. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/179>. Acesso em: 02 jul. 2021.

WOLTER, R. M.; ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

**APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA APLICADA  
COM SECRETÁRIAS EXECUTIVAS**

<b>1</b>	Formação acadêmica, organização onde atua, tempo no mercado de trabalho
<b>2</b>	Atividades realizadas e competências necessárias para execução
<b>3</b>	Compreensão sobre desenvolvimento organizacional
<b>4</b>	Contribuição do secretário executivo para o desenvolvimento organizacional
<b>5</b>	O que considera necessário para atuar com desenvolvimento organizacional
<b>6</b>	Secretário como agente de mudança

**APÊNDICE B - ROTEIRO DE DISCUSSÃO DO GRUPO FOCAL APLICADO COM  
PROFISSIONAIS DA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

<b>1</b>	Formação acadêmica, organização que atua, tempo de experiência com desenvolvimento organizacional
<b>2</b>	Conhecimentos sobre o curso de secretariado executivo
<b>3</b>	Contatos com profissionais de secretariado
<b>4</b>	Desafios de se trabalhar com desenvolvimento organizacional
<b>5</b>	Percepções sobre como o profissional de secretariado pode atuar na área de desenvolvimento organizacional
<b>6</b>	Conhecimentos e habilidades necessários para se trabalhar com desenvolvimento organizacional