



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

SABRINA BRAGA DA COSTA

COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS NO AMBIENTE DAS *STARTUPS*

FORTALEZA

2022

SABRINA BRAGA DA COSTA

AS COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS NO AMBIENTE DAS *STARTUPS*

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 Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Profa. Me. Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara

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)

C875c Costa, Sabrina Braga da.

Competências secretarias no ambiente das startups / Sabrina Braga da Costa. – 2022.
62 f. : il. color.

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. Ma. Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara.

1. Competências secretarias . 2. Secretariado Executivo. 3. Startups. I. Título.

CDD 651.3741

SABRINA BRAGA DA COSTA

AS COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS NO AMBIENTE DAS *STARTUPS*

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. Me. Sonia Regina Amorim Soares Alcantara (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

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

Profa. Me Daniela Giareta Durante
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico este trabalho ao meu filho, Igor Braga, por ser a razão da minha coragem.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por tantas bênçãos em minha vida.

Aos meus pais, José Claudemir e Antônia Cristina, pela dedicação e esforços ao longo desses anos em minha educação, me proporcionando tudo que estivesse ao alcance.

À minha irmã, Mirela Braga, por todas as vezes que ficou com meu filho quando precisei ir à aula no departamento nos últimos quatro anos.

Aos meus grandes amigos do ensino médio, Adrielly Kévia, Grazielle Silva, Luana Maria, Ramon Pacheco e Suely Karen, por sempre estarem ao meu lado e me apoiarem.

Aos amigos que tive o privilégio de conhecer na graduação, Ana Karoline, Ana Milena, Beatriz Magalhães, Bruna Thalita, Ester Andrade, Felipe Lima, Jeferson Andrade, Henrique Santana e Lucas Veras, pelas risadas, apoio e por terem tornado essa jornada mais leve.

À Daiane Sales, que foi uma líder excelente, me encorajou a correr atrás dos meus sonhos e é uma grande inspiração profissional.

Ao Centro de Empreendedorismo da UFC, por ter sido um programa de extensão que me guiou até à área de inovação e empreendedorismo.

Aos amigos que fiz no CEMP, Ana Clara, André Kaula, Bárbara Sobreira, Gabriel Pinto, Kaylana Prudêncio, Pedro Igor, Samuel Moreira e Thais da Costa, por terem contribuído com meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Aos amigos do BS Innovation Hub, Juliana Sabóia, Laura Braga, Nathália Lisboa, Régio Dias, Strauss Nasar e Vanessa Pessoa, por terem me acolhido todas as vezes que precisei discutir sobre esta pesquisa e me ajudaram.

À minha mentora, Marília Diniz, por ter compartilhado seu conhecimento sobre *startups* e por tanto carinho.

As *startups* que disponibilizaram seu tempo e compartilharam suas vivências, viabilizando esta pesquisa.

À minha querida orientadora, Professora Regina, por ter abraçado minha proposta de pesquisa e me apoiado em todos os dilemas que enfrentei quando busquei inovar na área de Secretariado Executivo.

Por último, à autora deste trabalho, pela resiliência, apesar das adversidades.

RESUMO

O presente trabalho surgiu do interesse pela atuação secretarial no ambiente das *startups*, em virtude de ser um mercado em crescente expansão e pouco explorado cientificamente pelo Secretariado Executivo. O estudo teve por objetivo analisar a percepção dos cargos de chefia de *startups* cearenses sobre a relevância do exercício das competências secretariais nesse modelo de negócios. A análise foi fundamentada nas habilidades abordadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais do curso e na visão de Secretários Executivos atuantes em *startups*. A pesquisa, caracterizada como qualitativa, com abordagem exploratória, foi implementada por meio de formulário via *google forms*, com participação de 30 respondentes, sendo eles gestores de 24 *startups*. De acordo com os resultados, as competências técnicas, analíticas e comportamentais foram consideradas, porém, as analíticas e comportamentais tiveram maior relevância e são mais requeridas no ambiente de *startups*, destacando as principais como resolução de problemas, tomada de decisão e adaptabilidade. O principal desafio apontado pelos representantes das *startups*, foi a dificuldade em encontrar pessoas qualificadas no mercado. Revelou-se ainda a inexistência de Secretários Executivos nas *startups* participantes, embora tenham avaliações positivas sobre as competências secretariais. Estes achados demonstraram que há demanda dos gestores de *startups* cearenses por profissionais qualificados com formação multidisciplinar, mas eles desconhecem que essa demanda pode ser atendida por profissionais do Secretariado Executivo. O estudo sugere que há margem para a ampliação do exercício profissional de Secretários Executivos no segmento de *startups*, bem como em empresas que necessitam de pessoas polivalentes, para atuação em um mercado de incertezas. Considerando que a formação acadêmica em Secretariado Executivo é multidisciplinar e capacita profissionais para adaptarem-se às necessidades das organizações, observou-se uma oportunidade para a expansão do campo de trabalho da área secretarial.

Palavras-chave: Secretariado Executivo; *Startups*; Competências secretariais.

ABSTRACT

The present study arose from an interest in the role of secretaries in the environment of startups, since it is a growing market and little scientifically explored by executive secretaries. The objective of the study was to analyze the perception of managerial positions in startups in Ceará about the relevance of the exercise of secretarial competencies in this business model. The analysis was based on the skills addressed by the National Curricular Guidelines of the course and on the vision of Executive Secretaries working in startups. The research, characterized as qualitative, with an exploratory approach, was implemented by means of a form via Google forms, with the participation of 30 respondents, being managers of 24 startups. According to the results, the technical, analytical and behavioral competencies were considered, however, the analytical and behavioral competencies had greater relevance and are more required in the environment of startups, highlighting the main ones as problem solving, decision-making and adaptability. The main challenge pointed out by the representatives of the startups was the difficulty in finding qualified people in the market. It was also revealed that there were no Executive Secretaries at the participating startups, although they had positive evaluations about secretarial skills. These findings showed that there is demand from managers of startups in Ceará for qualified professionals with multidisciplinary training, but they are unaware that this demand can be met by Executive Secretary professionals. The study suggests that there is room for the expansion of the professional practice of Executive Secretaries in the segment of startups, as well as in companies that need multi-skilled people to act in a market of uncertainties. Considering that the academic education in Executive Secretary is multidisciplinary and trains professionals to adapt to the needs of organizations, we observed an opportunity for the expansion of the field of work in the secretarial area.

Key words: Executive Secretariat; *startups*; secretarial skills.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
1.1 Problema da pesquisa.....	07
1.2 Justificativa	08
1.3 Objetivo geral.....	08
1.3.1 Objetivos específicos.....	08
2 O MERCADO DE <i>STARTUPS</i>	09
2.1 Empresas tradicionais vs <i>Startups</i>.....	09
2.2 Crescimento de mercado.....	14
2.3 Desafios enfrentados em <i>startups</i>	15
2.4 Atuação em <i>startups</i>.....	19
3 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO.....	22
3.1 A formação em Secretariado Executivo.....	22
3.2 Perfil do Secretário Executivo (SE).....	24
3.3 Competências Secretariais.....	25
3.4 Atuação do profissional de SE em <i>startups</i>.....	28
4 METODOLOGIA.....	31
4.1 Classificação da pesquisa.....	31
4.2 Coleta de dados.....	31
4.3 Análise de dados.....	32
5 ANÁLISE DE DADOS.....	36
5.1 Perfil dos participantes.....	36
5.2 Perfil das <i>startups</i>.....	41
5.3 Análise dos desafios enfrentados em <i>startups</i>.....	41
5.4 Análise das competências secretariais.....	45
5.5 Análise dos conhecimentos sobre a área de Secretariado Executivo.....	50
6 CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE A - FORMULÁRIO APLICADO	

1 INTRODUÇÃO

A formação profissional na área secretarial possibilita que o indivíduo exerça atividades em organizações públicas ou privadas (DURANTE, 2012). Essa afirmação é constatada pela gama de pesquisas científicas já realizadas. Dentre os diversos segmentos de atuação desse profissional, menciona-se um recorte de mercado específico, o secretariado executivo no segmento de *startups*.

Startups são empresas que surgem em um ambiente improvável, visando crescerem rápido, desenvolvendo um modelo escalável de negócio e que vivem em um espaço de incertezas, (BLANK; DORF, 2014, RIES, 2012). Segundo dados da Associação Brasileira de Startups (2022), existem cadastros de mais de vinte mil *startups* no Brasil, de modo que se constata o crescimento do mercado ao comparar com os dados dos anos anteriores.

A formação em Secretariado Executivo, prevista pelas Diretrizes Curriculares Nacionais em Secretariado (BRASIL, 2005), apresenta uma matriz educacional com o objetivo de capacitar profissionais para atuarem nas áreas de assessoria, gerência, consultoria e empreendedorismo, de modo que o último, foi de suma importância para o direcionamento deste trabalho.

Sendo o tema secretariado e empreendedorismo recorrente nas áreas de pesquisa, identificou-se uma lacuna no segmento da atuação em *startups*.

1.1 Problema da pesquisa

A presente pesquisa visa analisar do ponto de vista dos cargos estratégicos de *startups* a seguinte problemática: Qual a relevância das competências secretariais para as *startups*?

1.2 Justificativa

A carência de pesquisas que abordem o exercício do secretariado executivo em *startups*, despertou o interesse em buscar entender como os profissionais da área podem atuar nesse recorte do mercado. Atualmente, ao pesquisar sobre secretariado e *startups* nos repositórios da UFBA, UFC, UFSC portal de periódicos da CAPES, na Revista de Gestão e Secretariado (GeSec), na Revista Expectativa da Unioeste e na Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado (ABPSEC), não é possível encontrar nenhum trabalho a respeito do assunto. Apenas um trabalho sobre o SE e *startups*, foi encontrado, na *Brazilian Journal of Management*

and *Secretarial Studies* (SCRIBES), e analisa o perfil de SE que atuam em *startups*. Com isso, observa-se uma oportunidade para investigar essa temática pouco explorada pela área secretarial.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O presente trabalho busca explorar o mercado de *startups*, bem como entender quais competências são mais procuradas pelos cargos de gestão dessas empresas para atuação profissional.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os desafios enfrentados pelas *startups*;
- b) Averiguar a relevância do exercício de competências secretariais em *startups*.
- c) Identificar os conhecimentos sobre a área secretarial na visão dos cargos de chefia das organizações.

O trabalho apresenta um referencial teórico principalmente embasado nos conceitos de *startups* (BLANK, DORF, 2014; RIES, 2012). Sobre Secretariado, as DCNs (BRASIL, 2005), além da concepção sobre competências secretariais (DURANTE, 2012

A seguir, a metodologia com abordagem qualitativa (DENZIN, LINCOLN, 2006), sendo exploratória por objetivar proporcionar o desenvolvimento de novas pesquisas (GIL, 2009). Em seguida é apresentada a análise de resultados por grupos de *startups* avaliadas, apresentando a relevância das competências secretariais nas organizações e a conclusão com a análise geral e limitações da pesquisa.

2 O MERCADO DE STARTUPS

Em função das novas empresas emergentes no mercado, com modelos de vendas diferenciados dos tradicionais, visando a praticidade e acessibilidade com o uso das tecnologias, vale discutir sobre os desafios que essas novas organizações têm encontrado para se desenvolverem.

Nesse sentido, a presente seção aborda o conceito de *startups*, diferenças entre empresas tradicionais e startups, desafios enfrentados por essas organizações inovadoras e apresenta perfis voltados para atuação nesse mercado.

2.1 Empresas tradicionais vs *Startups*

Se a origem da civilização humana como retratado em muitos livros de história foi a Grécia, então o nascimento das empresas de tecnologia, denominadas “*startups*”, foi no *Silicon Valley*, popularmente conhecido como Vale do Silício e intitulado como um dos maiores pólos tecnológicos em uma escala global. Mas o que são *startups*?

Empresas são criadas buscando vender algum produto/serviço que seja necessário para quem precisa e que, conseqüentemente, gerem receitas para a organização continuar funcionando. Nesse quesito, empresas tradicionais e *startups* possuem os mesmos objetivos organizacionais.

A definição de *startup*, na visão de Ries (2012), é que funciona como uma organização humana voltada para criar um novo produto/serviço diante de um ambiente de extremas incertezas. Em complemento, Blank e Dorf (2014) afirmam que são organizações temporárias que buscam um modelo de negócios replicável, recorrente e lucrativo, evidenciando um campo inconstante para certezas e demanda de inovação.

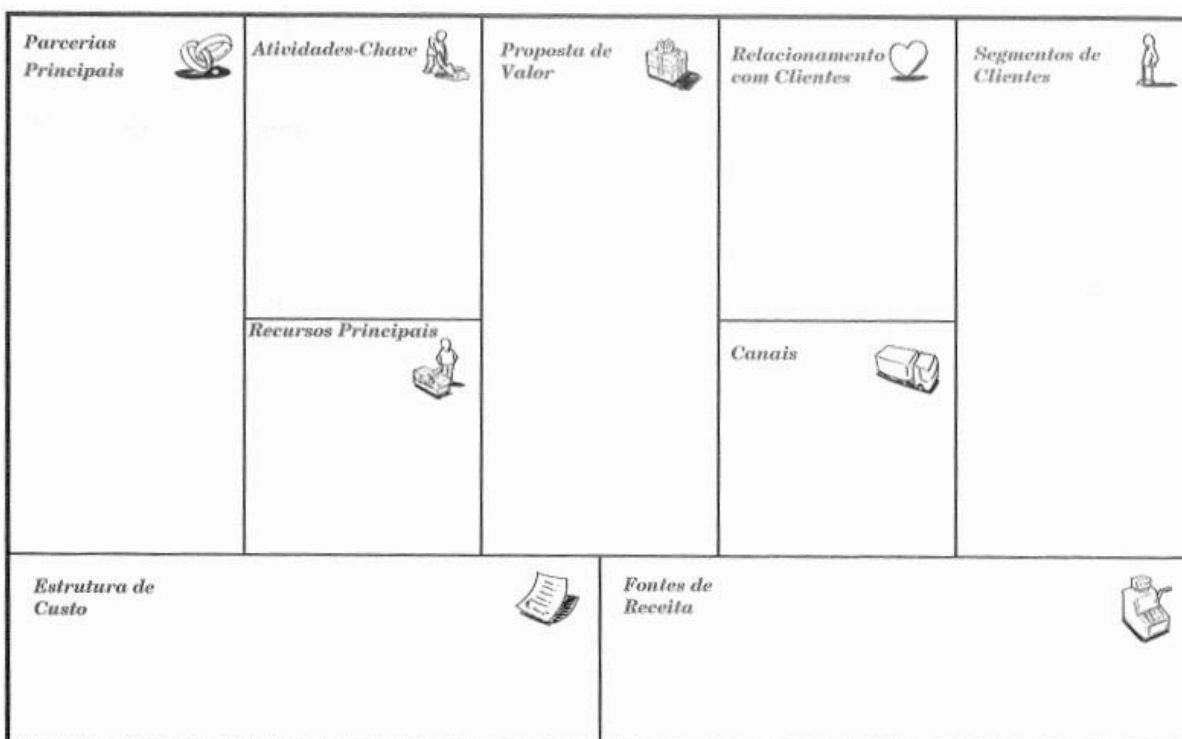
Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2019), startups apresentam um ciclo de vida dividido em quatro estágios, sendo eles: a) Ideação: fase do processo de testagem de hipóteses, no qual ainda não há nada estruturado, nesse momento os empreendedores estão em busca de entender o problema que querem resolver no mercado; b) Validação: fase de validação da ideia, também conhecida como *Minimum Viable Product* (MVP), onde uma versão prototipada é lançada no mercado a fim de validar a proposta de produto/serviço, assim testando as hipóteses definidas; c) Tração: fase em que o produto/serviço foi validado, a *startup* está em busca de aumentar os clientes e conseqüentemente o faturamento; e d) Escala: fase em que a *startup* já está consolidada e seu maior desafio é crescer em ritmo

acelerado, se o modelo se apresentar replicável, a *startup* passa a enfrentar os desafios de uma *scale-up*.

Segundo a Associação Brasileira de Startups (ABS, 2022), organizações que nascem de um modelo de negócios ágil e enxuto, gerando valor para os clientes e resolvendo problemas do mundo real, caracterizam-se como *startups*, ou seja, desenvolvem-se em ambientes incertos, buscando solucionar dores reais do mercado e atender as demandas que outras organizações ainda não solucionaram.

O modelo de negócios, conhecido como *Business Model Canvas* (OSTERWALDER, PIGNEUR. 2011) apresenta um planejamento de um negócio dividido em um quadro com nove blocos, salientando que o objetivo é que seja simples, mas não o suficiente para simplificar os processos de operação da empresa. Sendo esse modelo a forma como a organização vai, por exemplo, determinar o que pretende comercializar, definir para quem irá vender, analisar as formas de monetização, quais os diferenciais de mercado e outros, do qual as *startups* geralmente constroem na fase de ideação.

Figura 1 – Quadro de modelo de negócios, Business Model Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p 51)

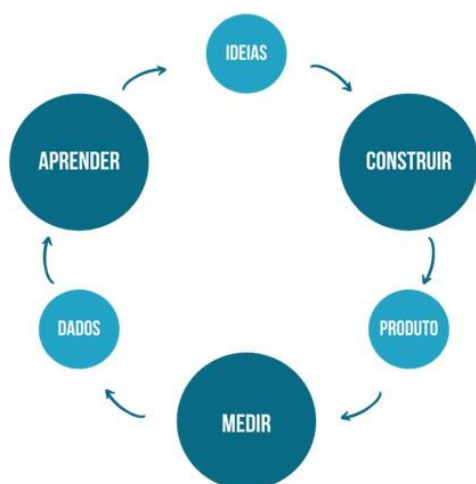
Após o entendimento do modelo de negócios principal, a *startup* precisa iniciar sua jornada com uma metodologia de gestão. Ries (2012) apresenta um ciclo para *startups* que

possibilita a análise da operação, sendo o modelo *lean startup* ou startup enxuta, uma metodologia de criação e gestão, baseada no sistema Toyota, visando identificar as fontes de desperdício e extinguir o mais rápido possível, de modo que seja possível encontrar o modelo ideal de negócios.

Uma teoria abrangente do empreendedorismo deve abordar todas as funções de um empreendimento em fase inicial: visão e conceito, desenvolvimento de produto, marketing e vendas, crescimento, parcerias e distribuição, e estrutura e design organizacionais. Precisa fornecer um método de medição do progresso no contexto de incerteza extrema. Pode dar uma orientação clara sobre como tomar as muitas decisões difíceis que se impõe: se e quando investir em processos; formular, planejar e criar infraestruturas; quando seguir sozinho e se associar; quando atender a feedbacks e quando persistir na visão; e como e quando investir na ampliação do negócio. Acima de tudo, essa teoria deve permitir que se façam previsões testáveis. (RIES, 2012 p.26)

Ries (2012), apresenta uma ideia que possibilita a construção de um modelo de negócios, para em seguida realizar os testes no mercado e assim analisar os resultados desse protótipo inicial, de modo que as complicações sejam examinadas e um novo modelo possa ser testado, regularmente sendo avaliado, sendo exemplificado por:

Figura 2: Modelo *lean startup*



Fonte: Ries (2012, p. 73)

Blank e Dorf (2014) comentam ainda sobre como é o modelo tradicional de lançar um novo produto no mercado, sendo baseado nas seguintes etapas: Conceito, pré-operação; Desenvolvimento do produto-Teste Alfa/Beta; e Lançamento/1º remessa, exemplificando uma linha de raciocínio sem espaço para feedbacks e mudanças, caso sejam necessárias.

Após os comparativos colocados pelos autores, torna-se possível entender que empresas tradicionais e *startups* apresentam divergências no que compete ao lançamento de um

serviço/produto no mercado, onde a primeira baseia-se em um modelo pré-concebido através de um plano de negócios e, por outro lado, a segunda baseia-se em buscar um modelo de negócios, para depois planejar como executar suas atividades.

Blank (2013) conceitua que *startups* não partem de plano de negócios e sim em busca de um modelo de negócios, apresentando o modelo *lean startups* e o modelo tradicional, exemplificando as diversidades em determinadas áreas para cada modelo, esquematizado na tabela a seguir:

Quadro 1 – Diferenças entre os modelos de negócios

<i>LEAN STARTUP</i>	TRADICIONAL
Estratégia	
Modelo de negócios Fundado em hipóteses	Plano de negócios Fundado com implementação
Processo de criação de produto	
Desenvolvimento com clientes Testar hipóteses no mercado	Gestão de produtos Preparar produto para o mercado seguindo plano linear, pormenorizado
Engenharia	
Desenvolvimento ágil Criar produtos com processo iterativo e incremental	Desenvolvimento ágil ou “waterfall” Criar produtos de modo iterativo ou especificar totalmente o produto de antemão
Organização	
Equipes de desenvolvimento ágil e com cliente Contratar gente ágil, veloz, capaz de aprender	Departamentos, por função Contratar gente experiente e capaz de executar
Resultados Financeiros	
Métricas que importam Custos de aquisição de clientes, valor vitalício de clientes, perda (“churn”), viralidade	Contabilidade Demonstração de resultados, balanço patrimonial, demonstração de fluxo caixa
Insucessos	

Esperado Solução é promover interação e “pivotar” quando ideia não funciona	Exceção Solução é demitir executivos
Velocidade	
Rápida Operação com dados bons o bastante	Pausada Operação com dados completos

Fonte: Adaptada, Blank (2013, p. 39)

Matos e Radaeli (2020) salientam que a cultura tradicional ainda é predominante no país e apesar das inovações que *startups* podem apresentar, existe uma barreira de entrada que é justamente a incerteza do mercado.

Ainda sobre as diferenças entre empresas tradicionais e *startups*, Matos e Radaeli (2020) apresentam os pontos de divergências encontrados em cada uma, onde percebe-se que suas peculiaridades podem fazer bastante diferença em suas operações. Destacando as relações entre inovação, no qual *startups* trabalham com um modelo radical, enquanto empresas tradicionais atuam de modo mais incremental, logo, essa categoria pode torna-se fator determinante para influenciar as demais divisões, sendo:

Figura 3: Modelos de negócios.



Fonte: Matos e Radaeli (2020, p. 23)

2.2 Crescimento de mercado

O fluxo de informações nunca foi tão difundido quanto atualmente. Antes do surgimento da internet, quando alguém buscava iniciar uma empresa, recebia conselhos quando conseguia um encontro com investidores ou empreendedores renomados. Nos dias de hoje, são tantos mentores no mercado que fica difícil escolher a quem dar atenção (BLANK, 2013).

As novas tecnologias têm transformado a forma como as organizações enxergam e gerenciam seus negócios, uma vez que os produtos e serviços têm recebido melhorias devido aos recursos digitais, diante disso aumentando seu valor (SCHWAB, 2016).

Em 2015, o Brasil possuía 4.451 *startups*, em 2022 a base de cadastros da ABS contabiliza mais de 21.000. O crescimento desse novo modelo de negócios e suas subdivisões pelo país, conta com 78 comunidades, distribuídas em 773 cidades, contabilizando 6.083 membros, segundo dados coletados em 28/03/2022 (STARTUPBASE, 2022).

Com base nos dados de crescimento mencionados sobre o mercado de *startups*, é possível perceber que com o passar dos anos o ramo tem mobilizado crescente número de pessoas, logo, torna-se importante criar iniciativas para fomentar o desenvolvimento dessas novas ideias, bem como para que deem suporte no desenvolvimento das já existentes.

Schwab (2016) aponta que as instituições acadêmicas são consideradas os melhores lugares para desenvolvimento de ideias inovadoras, porém as universidades têm se mostrado mais voltadas para pesquisas mais conservadoras do que para iniciativas inovadoras e ousadas.

Matos e Radaeli (2020) destacam que nos últimos anos muitas iniciativas individuais de educação surgiram para compartilhar o conhecimento sobre empreendedorismo e tecnologia, por entenderem que as demandas do mercado de trabalho estavam acompanhando as transformações da sociedade e o ambiente formal acadêmico estava falhando na qualificação dos profissionais.

Iniciativas como a Startup Weekend surgiram para formar aspirantes a empreendedores em um único final de semana, contando com mentores e atividades para incentivar o desenvolvimento de novas ideias, alguns até possibilitam o investimento financeiro como premiações. Esses eventos são realizados em centenas de cidades do mundo (TECHSTARS, 2022).

Além disso, em quase todo centro urbano do planeta é possível achar uma organização como a Startup Weekend apresentando o método enxuto a plateias de centenas de potenciais empreendedores. Nessas ocasiões um recinto repleto de equipes de startups pode processar meia dúzia de ideias de produtos potenciais em questões de horas. Embora pareça incrível para quem nunca presenciou a coisa, num evento desses certas

empresas são formadas na sexta à noite e, na tarde de domingo já estão gerando receita. (BLANK, 2013, p. 39)

De 2015 até agora, inúmeros eventos passaram a ser realizados no mercado de *startups*, destacando o CASE (2022), que é realizado pela ABS, em 2017 reuniu mais de 10 mil pessoas (MATOS, RADAELI, 2020). Com a chegada da pandemia o CASE foi realizado em 2020 e 2021 no formato remoto, no qual mesmo com essa limitação, em 2021 houveram 30 mil inscritos (ABS, 2021). Para 2022 o evento terá sua primeira edição presencial após a chegada da COVID-19, sendo a nona edição e classificado como o maior evento de *startups* da América Latina, a ser realizado nos dias 17 e 18 de novembro em São Paulo.

Além da necessidade de criar eventos para propiciar o surgimento de novas *startups*, esse mesmo mercado abriu oportunidades para o surgimento das aceleradoras de *startups* e hubs de inovação, sendo voltados para acelerar o desenvolvimento das organizações, através de conteúdos, conexões com empreendedores renomados e até mesmo investimento financeiro, propiciando redes de comunicação que auxiliam no planejamento de escalar das *startups*.

Startups como a Uber modificaram o sentido do transporte, como o Ifood ampliaram o cardápio de alimentação e a praticidade para entregas, como o Nubank diminuíram as burocracias com os bancos físicos. Para Blank (2013), a geração de uma economia inovadora, com o perfil de rápida expansão como o das *startups*, nunca foi tão necessária.

2.3 Desafios enfrentados em *startups*

Para Dornelas (2005) o empreendedor é caracterizado como um indivíduo que possui uma motivação singular, não se contentando em ser apenas mais um em meio a multidão, buscando ser reconhecido pelo trabalho realizado. Complementarmente, para Chiavenato (2007), o empreendedor é uma pessoa que inicia ou opera um negócio e assume os riscos que o mesmo pode desencadear, incluindo ainda, o desafio de inovar continuamente, durante essa jornada.

Onde é possível inferir que o empreendedor possui uma mentalidade voltada para enfrentar os desafios, contornar as situações de adversidades e continuar em busca de seus objetivos. Ao iniciar um negócio, uma pessoa pode partir do princípio de modelo mental tradicional, tendo sido bastante difundido no que tange o desenvolvimento de novos negócios, ou buscar um modelo diferenciado e aceitar os contratempos que ele pode oferecer.

Kaufman (2012), conceitua os modelos mentais como uma forma das pessoas apresentarem seus entendimentos sobre “como as coisas funcionam”, logo, determinados

empreendedores acreditam que como iniciar um negócio é algo que demanda investimento e recursos, o mesmo deve elaborar um planejamento de ação extremamente detalhado.

Quadro 2 – Modelos mentais

MODELO MENTAL IMPRECISO	MODELO MENTAL MAIS PRECISO
É arriscado abrir um negócio.	A incerteza constitui uma parte sempre presente, porém administrável, dos negócios e os riscos podem ser minimizados.
Para criar uma empresa de sucesso, você deve ter um plano de negócios impecável antes de abrir sua empresa.	Elaborar por escrito um plano de negócios fica em segundo plano em relação a compreender as funções críticas do seu negócio em particular e, por mais que você se prepare, sempre haverá surpresas ao longo do caminho.
Você deve levantar um enorme capital antes de começar a desenvolver seu negócio.	Levantar fundos só é necessário se permitir que você realize algo que seria impossível de outra forma (como construir uma fábrica).
O importante não é o que você sabe, é quem você conhece.	Conexões pessoais são importantes, mas o conhecimento é fundamental se você quiser se beneficiar ao máximo dessas conexões.

Fonte: Kaufman (2012, p. 16)

O mercado de *startups* desenvolve-se em um ambiente de incertezas, então como elaborar um plano de negócios meticuloso? Para Ries (2012), o principal valor no início de um negócio, deve ser entender o cliente, analisar as possibilidades de valor que o negócio pode gerar e validar, logo, a preocupação em seguir uma única estratégia em particular não deve ser motivo para delimitações.

Blank *et al.* (2013 *apud* Skikhar Ghosh 2012) apresentam um estudo publicado em Harvard Business School, informando que 75% das *startups* lançadas não vingavam, o que para Blank poderia mudar com base na criação da metodologia *lean*, e no processo de disseminação da mesma:

Em vez de executar planos de negócios, operar na surdina e lançar produtos totalmente acabados, jovens empreendimentos estão testando hipóteses, buscando a opinião de clientes cedo (e com frequência) e apresentando um “produto mínimo viável” a interessados. Esse novo processo reconhece que a busca de um modelo de negócios (que é a principal tarefa diante de uma startup) é algo totalmente distinto da execução desse modelo (que é o que empresas estabelecidas fazem). (BLANK, 2013, p. 37)

Blank e Dorf (2014, p. 15) defendem que o “empreendedorismo não é um livro de receitas ou um *checklist*”, apesar da quantidade de livros e autores no mercado que falem sobre dicas do que fazer para não fracassar, a inovação em si apresenta um risco, o de criar algo novo, ou, no cenário das *startups*, apresentar algo que revolucione o mercado. Os autores discorrem ainda sobre os nove pecados mortais do modelo de lançamento de um novo produto, onde o empreendedor idealiza toda uma jornada de crescimento do seu negócio, baseado na sua compreensão de modelo mental dos conhecimentos sobre os formatos tradicionais de iniciar um negócio.

Estes nove pecados abordados pelos autores, caracterizam-se por:

- a) presumir que sabe o que o cliente quer, sem realizar os testes no mercado;
- b) acreditar que sabem as melhores características para o produto, baseados nos próprios entendimentos;
- c) focar na data de lançamento, acreditando que não haverá outras etapas para reavaliação;
- d) priorizar a execução ao invés de testar as hipóteses, analisar os aprendizados e a interação;
- e) trabalhar com plano de negócios tradicional, entendendo que o mesmo não atende as demandas de uma *startup*;
- f) preocupar-se com títulos e cargos tradicionais, esquecendo-se do mais importante que é a operação em si;
- g) permitir que o setor de vendas e marketing execute o plano, sem acompanhamento de cargos mais estratégicos;
- h) acreditar que injetar dinheiro vai aumentar a escala, supondo que o investimento sempre irá resolver os problemas;
- i) gerir uma *startup* em um período de crise, evitando pivotar ou identificar os gargalos, leva a altos custos com financiamento.

Apesar das orientações sobre o que não fazer no início de uma *startup* e de mesmo assim, ainda ser impossível definir caminho único para o sucesso de um empreendimento, as decisões adotadas por cada empreendedor em razão dos desafios de sua jornada determinarão os resultados obtidos. Por isso, a base conceitual e teórica é necessária para ampliar a capacidade de visão do empreendedor e minimizar os riscos de insucesso.

Sobre estes riscos de insucesso, foram identificados vários desses motivos segundo uma pesquisa realizada com 111 *startups* pela empresa norte americana CB *Insights* (2018), atuante

no mercado de análise de negócios, banco de dados globais e fornecedora de inteligência de mercado sobre empresas privadas e investidores, que apresentou os seguintes dados: Ficou sem dinheiro (38%); Não tinha necessidade de mercado (35%); Foram superadas pela concorrência (20%); Modelo de negócios falho (19%); Desafios regulatórios/questões jurídicas (18%); Questões de precificação (15%); Não tinham a equipe certa (14%); Lançou o produto na hora errada (10%); Produto ruim (8%); Desarmonia entre a equipe (7%); Pivotou na hora errada (6%); e Falta de paixão (5%).

Ao considerar os nove pecados mortais para o lançamento de um produto na visão de Blank e Dorf (2014) e comparar com os motivos que levaram as startups da pesquisa da CB Insights (2018) a fracassarem, é possível conectar os erros cometidos com as causas coletadas na pesquisa, como demonstra o Quadro 1, a seguir:

Quadro 3 – O que não fazer para fracassar.

PECADOS BLANK E DORF (2014)	PESQUISA CB <i>INSIGHTS</i> (2018)
Achar que sabe o que o cliente quer	Não tinha necessidade de mercado (35%)
	Produto ruim (8%)
Acreditar que sabem as melhores características para o produto	Foram superadas pela concorrência (20%)
Focar na data de lançamento	Produto lançado na hora errada (10%)
Priorizar a execução ao invés de testar as hipóteses, analisar os aprendizados e a interação	Questões de precificação (15%)
	Pivotou na hora errada (6%)
	Falta de paixão (5%)
Trabalhar com plano de negócios tradicional	Modelo de negócios falho (19%)
Preocupar-se com títulos e cargos tradicionais	Não tinham a equipe certa (14%)
Permitir que o setor de vendas e marketing execute o plano	Desarmonia entre a equipe (7%)
Acreditar que injetar dinheiro vai	Ficou sem dinheiro (38%)

aumentar a escala e; Gerir uma <i>startup</i> em um período de crise	Desafios regulatórios/questões jurídicas (18%)
---	--

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2022).

Ries (2012) alerta que o fascínio pela ideia é um dos principais motivos para que as *startups* fracassem, uma vez que quando o empreendedor se apaixona pelo projeto que almeja desenvolver, pode não enxergar necessidades de mudança.

Por outro lado, Blank e Dorf (2014, p. 63) defendem que “uma *startup* composta por pessoas sem paixão está morta no dia em que abre as portas”, gerando o questionamento sobre o quanto a paixão e a falta dela podem impactar na jornada de um negócio, além da reflexão sobre a necessidade do equilíbrio.

No decorrer da jornada o empreendimento pode apresentar falhas, apesar de todo o cuidado com operação, gestão, planejamento e atividades. Falhar faz parte da busca, porém, a habilidade de aprender com os erros, diferencia uma *startup* de sucesso das que desaparecerão, (BLANK E DORF, 2014).

2.4 Atuação em *startups*

Empresas de grande porte, com modelo de gestão tradicional e suas divisões hierárquicas, apresentam dificuldades no que tange a tomada de decisão e ação rápida, uma vez que seus processos se tornam mais demorados devido ao fluxo de departamentos que precisam ultrapassar (CHIAVENATO, 2007).

Startups possuem dinamismo nos inícios de suas jornadas, o que para Chiavenato (2007), é um fator que permite a flexibilidade de mudanças rápidas, uma vez que não há uma hierarquia de setores e pessoas, facilitando a comunicação. Para Ries (2012), *startups não* podem demorar muito tempo para tomar decisões e mudar seus processos de validação, partindo do conceito do modelo *lean*, elas devem testar, avaliar e mudar, até encontrarem o modelo ideal.

Blank e Dorf (2014) comentam sobre como um empreendedor deve agir para se diferenciar do comportamento padrão de um *Chief Executive Officer* (CEO) de grande empresa, mensurando ainda a importância de escolher uma equipe certa para atingirem os objetivos, de modo que:

Empresários fundadores arregaçam as mangas para fazer com que sua visão se transforme em um negócio verdadeiro. Para obter êxito, devem abandonar o *status quo*, recrutar uma equipe que compartilhe da visão que têm e avançar juntos naquilo que apresenta ser um novo caminho, frequentemente envolto em brumas, medo e dúvida. Obstáculos, adversidades e desastre em potencial jazem à frente, e sua jornada para o sucesso arrisca mais do que os recursos financeiros - põe em xeque sua perseverança, agilidade e coragem. (BLANK E DORF, 2014, p. 21)

Os autores salientam ainda quais características chaves, os perfis dos executivos à frente das *startups* devem possuir. Afirmam ainda que estes executivos devem sentir-se à vontade em ambientes de caos, incertezas e mudanças, uma vez que os desafios a serem enfrentados nem sempre poderão ser previstos e logo haverá uma necessidade de flexibilidade para que sejam encarados. Alguns exemplos de características mencionadas pelos autores:

- Abertos ao aprendizado e à descoberta – altamente curiosos, inquiridores e criativos;
 - Incansáveis na procura de um modelo de negócio capaz de aumentar a escala de forma sustentável;
 - Ágeis o suficiente para acompanhar as mudanças e “dispensar as bússolas”;
 - Desempenhar múltiplas funções, muitas vezes no mesmo dia;
 - Encarar as falhas com tranquilidade quando elas direcionam ao aprendizado e à interação.
- (BLANK E DORF, 2014, p.64).

Startups até podem ser formadas por uma pessoa em seu início, porém, em algum momento elas irão precisar de pessoas, de talentos que acompanhem seu ritmo de atividades e crescimento. (HALPER, 2008 *apud* Ribeiro *et al* 2015) discorrem sobre os estudos mais recentes serem focados não apenas nos empreendedores individuais, mas também nas equipes empreendedoras, uma vez que as expectativas em torno do empreendedorismo não são mais em apenas um único ser e sim no conjunto em que está inserido.

Sendo compostas por um grupo de indivíduos que vivem em um ambiente de incertezas, convém questionar sobre as características não apenas dos executivos que lideram *startups*, mas também da equipe que estará em meio a organização, quanto das mesmas competências e habilidades em comparação aos gestores da empresa, essas pessoas precisam possuir?

Além disso, *startups* estão incluídas em um mercado que advém do constante desenvolvimento de novas tecnologias. Uma geração automatizada que ocasionou em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, com o surgimento de novos cargos e profissões que se quer podem ser previstos, influenciando nos processos de seleção, onde habilidades

voltadas para resolução de problemas complexos, por exemplo, são mais importantes que habilidades ou competências técnicas específicas, (SCHWAB, 2016).

As definições tradicionais de trabalho qualificado dependem da presença de educação avançada ou especializada e um conjunto definido de competências inscritas a uma profissão ou domínio de especialização. Dada a crescente taxa das mudanças tecnológicas, a quarta revolução industrial exigirá e enfatizará a capacidade dos trabalhadores em se adaptar continuamente e aprender novas habilidades e abordagens dentro de uma variedade de contextos. (SCHWAB, 2016, p. 52)

Matos e Radaeli (2020) discorrem sobre a importância da formação de talentos para esse cenário moderno, apontando que só será possível aproveitar as oportunidades que esse empreendedorismo tecnológico tem possibilitado, com investimentos em desenvolvimento econômico e social para habilitar profissionais a serem qualificados em um volume suficiente, de modo que possam dar vazão às novas demandas que o mercado tem exigido.

3 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Os avanços do mercado de trabalho têm demandado profissionais que possuam habilidades para se adaptarem às necessidades das organizações, de modo que apresentem não apenas competências técnicas, mas também comportamentais. A polivalência tornou-se uma característica chave para atuação nas empresas.

Nesse sentido, a presente seção aborda a formação em Secretariado Executivo (SE), focando na modalidade de bacharelado e nas competências que os profissionais possuem para executarem suas atividades.

3.1 A formação em Secretariado Executivo

As DCNs do curso de Secretariado Executivo advertem que os projetos pedagógicos devem atender às demandas do mercado de trabalho ou regionais específicas, desde que contemplem os conhecimentos para atuação em gestão, assessoria, consultoria e empreendedorismo (BRASIL, 2005).

A primeira universidade para formação em SE foi a Universidade Federal da Bahia (UFBA) na década de 70 (ALMEIDA, ROGEL E SHIMOURA, 2010). Atualmente, segundo Freitas e Durante (2019), existem 51 instituições ativas que ofertam o curso de Secretariado Executivo na modalidade bacharelado, sendo elas instituições públicas e privadas.

Martins *et al* (2010), apontam as áreas de conhecimento que a formação em SE deve proporcionar, baseadas na DCNs, sendo em Administração, Economia, Matemática Financeira, Contabilidade, Informática, Direito, Marketing, Organização de Arquivos, Relações Humanas, Técnicas de Redação e, principalmente, a Língua e os idiomas.

Leal e Daumal (2015), apresentam uma análise das disciplinas ministradas nos cursos de Secretariado Executivo em 16 instituições, das quais ao serem comparadas com as propostas por Martins *et al* (2010), é possível analisar que em cinco anos as disciplinas mencionadas não só perduram como novas foram adicionadas, sendo exemplos: Gestão Secretarial, Psicologia e Relações Internacionais.

Quadro 4 – Disciplinas do curso de Secretariado Executivo

Campos	Áreas abrangidas
Princípios administrativos e organizacionais	Teorias administrativas. Administração estratégica. Planejamento e desenvolvimento organizacional. Organização, sistemas e métodos. Administração pública. Gestão de pessoas. Empreendedorismo. Inteligência competitiva nas organizações. Micro e macroanálise organizacional. Marketing empresarial. Chefia e liderança. Processo decisório. Conflito e negociação. Elaboração de projetos. Economia brasileira. Economia do setor público.
Gestão Secretarial	Gestão secretarial. Técnicas secretariais. Assessoria executiva. Consultoria organizacional. Planejamento estratégico para secretariado. Administração e assessoria em relações públicas. Planejamento. Organização de eventos, cerimonial e etiqueta. Gestão documental e arquivística.
Psicologia organizacional.	Psicologia organizacional. Relações interpessoais. Dinâmica de grupo. comportamento organizacional. Comunicação empresarial.
Línguas estrangeiras	Escrita da língua inglesa. Expressão oral da língua inglesa. Inglês para negócios. Escrita comercial em inglês. Tradução e versão do inglês. Redação acadêmica em língua inglesa. Língua espanhola. Espanhol empresarial. Redação comercial em espanhol. Técnicas de tradução em espanhol. Língua francesa. Língua brasileira de sinais.
Gestão contábil e matemática	Gestão contábil para secretariado. Análise contábil e orçamentária. Matemática elementar. Administração financeira. Matemática comercial e financeira. Mercado financeiro e de capitais. Estatística. Lógica.
Tecnologia da informação e comunicação	Competência informacional. Informática para secretariado. Tecnologia da informação. Novas tecnologias. Técnicas e tecnologia da comunicação oral. Administração de sistemas de informação e bancos de dados.
Relações Internacionais	Comércio exterior. Relações internacionais. Introdução a atividades turísticas e hoteleiras.

Direito	Instituições de direito público e privado. Direito empresarial. Legislação social e direito do trabalho. Sociologia, filosofia, história e ética.
Sociologia, filosofia, história e ética	Realidade brasileira e cidadania. Panorama sociopolítico no Brasil e no mundo. Sociologia das organizações. Ciência política. História socioeconômica, política e cultural da América Latina. Fundamentos da ética.
Áreas/Atividades práticas complementares	Formação independente. Teoria geral do secretariado. Pesquisa aplicada ao Secretariado. Metodologia e técnicas de pesquisa. Estágio profissionalizante. Trabalho de conclusão de curso.

Fonte: Leal e Daumal, 2015, p. 78.

Ante os conteúdos previstos nos projetos pedagógicos dos diversos cursos de Secretariado Executivo demonstrados pelos autores pesquisados Martins, Terra, Macarri e Vicente (2010) e Leal e Daumal (2015), é possível inferir que há versatilidade na formação, a partir de conteúdos amplos e diversificados, independente da instituição, desde o conhecimento sobre história nacional até estudos de línguas estrangeiras e comércio exterior. Salientando ainda, o incentivo a pesquisa, para a exploração de novos conhecimentos, e compartilhamento dos mesmos.

Na década de 1950, para exercer as atividades de Secretariado era necessário apenas formação técnica, de modo que as atividades eram mais operacionais, como atender telefone, redigir memorando e arquivar documentos. Conforme as exigências do mercado contemporâneo foram aumentando, as empresas passaram a exigir profissionais que fossem além do básico, sendo multifuncionais que trabalhassem não por tarefas e sim por resultados, (ALMEIDA, ROGER; SHIMOURA, 2010).

3.2 Perfil do Secretário Executivo (SE)

O perfil do SE não se adequa apenas ao de um profissional que desempenha atividades de caráter estritamente operacionais e comuns da rotina administrativa, na realidade suas atribuições são voltadas para criar conexões entre os setores de uma organização, propiciando o elo comunicacional nos níveis intra e extraorganizacional (BORTOLOTTI; WILLERS, 2007).

Martins *et al* (2010), referem-se ao perfil do SE como um possível tomador de decisões dentro da organização, ao mensurar que o mesmo passou a ocupar cargos de confiança, logo, o profissional deve estar pronto para tomar a frente das resoluções de problemas no dia-a-dia.

Para Durante (2012), os secretários podem desempenhar atividades em organizações públicas, privadas, do terceiro setor, sendo elas micro, pequenas, médias e grandes empresas, e em departamentos diferentes, como marketing, recursos humanos, contabilidade, diretoria, financeiro e outros.

De acordo com os avanços e aumento das demandas do mercado de trabalho, o desempenho das atividades secretariais, passaram a requerer um conjunto de competências críticas que abrangem a variedade de áreas nas quais os profissionais podem atuar. Caracterizando sua polivalência, advinda da visão sistêmica e da capacidade de adaptabilidade (SANTOS; FERREIRA, 2014).

Leal e Daumal (2014), explanam sobre as atividades mecânicas que eram desenvolvidas pelo SE, havendo datilografia, taquigrafia de ditados e registro e distribuição de expedientes, porém, os adventos das novas tecnologias, propiciaram a reformulação dessas atribuições, favorecendo então a participação do SE nos processos de desenvolvimento direto das organizações.

3.3 Competências Secretariais

A profissão do Secretariado vem evoluindo e com os constantes avanços do mundo contemporâneo, logo houve a necessidade de aprendizado de novos conhecimentos e desenvolvimento de competências para acompanhar o fluxo de crescimento.

Para Fleury e Fleury (2001), competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou, em outras palavras, um conjunto de capacidades humanas, presumindo-se que os melhores desempenhos são em virtude das personalidades de cada ser. Porém, o somatório dessas aptidões as demandas organizacionais, formam as competências adequadas à execução dos cargos e atividades que surgem no mercado de trabalho.

Complementando com a visão de Costa *et al* 2007 *apud* Lima e Cantarolli (2010), competências são utilizadas para definir as qualificações que um indivíduo possui para realizar determinada atividade, no qual seu arcabouço de experiências e conhecimentos justificam seu bom desempenho.

De acordo com o Art. 4º das DCNs do curso de Secretariado Executivo (BRASIL, 2005) os projetos pedagógicos dos cursos de graduação em Secretariado Executivo devem possibilitar a formação das seguintes competências e habilidades técnicas:

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

Compreende-se que pelas competências e habilidades abordadas, o SE pode atuar em variados níveis hierárquicos de uma organização, necessitando de conhecimentos técnicos específicos, mas principalmente humanos para lidar com as adversidades das organizações, estando preparado para atender desde a resolução de problemas com sistemas até questões com pessoas. As habilidades pessoais também são mencionadas em variadas modalidades, o que exemplifica a importância de um perfil polivalente e adaptável.

Bortolotto e Willers (2007), apontam que o SE é uma peça chave dentro das organizações, em virtude da flexibilidade e das competências profissionais que possui, nas quais são apontadas para habilidades que lidem com as demandas organizacionais internas e externas.

Devido aos desafios que podem ser enfrentados nas organizações de trabalho, o Secretário Executivo deve aliar o conjunto de habilidades pessoais às competências técnicas específicas. Além da formação em si, o profissional de SE precisa ter inteligência emocional, senso crítico, capacidade de articulação, saber trabalhar em equipe, ser criativo, estando sempre aberto para aprender, (ALMEIDA; ROGEL; SHIMOURA, 2010).

Para Durante (2012), o mercado tem exigido um perfil de profissional que privilegie a criatividade, a interatividade, a flexibilidade e o aprendizado contínuo, sendo ele capaz de

interpretar dados e sinais emitidos por novos sistemas de tecnologia e assim agindo proativamente como agente no processo de inovação.

Apenas o conhecimento técnico não garante o sucesso de um profissional, observa-se que as organizações têm demandado indivíduos que entendam a importância de aprender novos conhecimentos e desenvolver novas habilidades. A constante busca por meios de inovar, tem projetado um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, de forma que os profissionais que apresentam maiores flexibilidades e tendências intelectuais voltadas para inovação, conseguem se destacar perante a maioria.

Os livros que abordam a atuação dos profissionais de Secretariado da década de 1950, apresentam um profissional que desempenha atividades puramente operacionais, atuando à frente dos cuidados com agendas dos executivos, atendimento telefônico, repasse de informações e demais atividades que não exigem uma participação mais estratégica dentro da organização. Com o passar dos tempos o profissional foi ganhando mais espaço e passou a desempenhar atividades de natureza gerencial, de forma que suas competências passam de apenas técnicas, para cognitivas, analíticas, de relação e outras, (DURANTE, 2012).

Por competências técnicas, Bortolotto e Willers (2007) e Durante (2012), conceituam como as competências secretarias propriamente ditas da profissão para exercício das atividades do SE no mercado de trabalho.

No que tange às competências analíticas, podem ser entendidas como a capacidade do SE de tomar decisões depois de analisar a situação e intervir de acordo com a necessidade. Quanto às competências comportamentais, a autora determina como sendo as voltadas para a convivência em grupo com outros indivíduos, assim como a importância de propiciar ambientes saudáveis para convívio (DURANTE, 2012). Ao distribuir as definições das competências mencionadas na DCN de SE, obtem-se a seguinte divisão:

Quadro 5 – Resumo das competências propostas pela Diretriz Curricular Nacional de SE.

QUADRO RESUMO DAS COMPETÊNCIAS		
Técnicas	Analíticas	Comportamentais
Exercício das funções gerenciais (planejamento, organização, controle e direção)	Capacidade de articulação	Iniciativa

Lidar com modelos inovadores de gestão	Raciocínio lógico	Criatividade
Gerenciamento de informações	Visão sistêmica	Determinação
Assessoria administrativa	Visão holística	Vontade de aprender
Domínio das Tecnologias de Comunicação e Informação		Ética
		Liderança
		Trabalho em equipe
		Relações interpessoais

Fonte: Adaptado de Brasil, 2005.

Por último, cabe salientar que cada indivíduo possui singularidade própria e apesar das formações acadêmicas, suas competências e habilidades fazem parte de todo o conjunto de experiências adquiridas em sua jornada de vida pessoal (LEAL; DALMAU, 2015).

3.4 Atuação do profissional de SE em *startups*

Para Vieira (2014), a inovação é essencial na cultura de uma organização, de modo que busque incentivar suas lideranças a ter bons pensamentos, contribuir com boas ideias e não ter medo das críticas, sendo características de um perfil de sucesso. O autor menciona ainda sobre a importância de potencializar esses capitais intelectuais, uma vez que quanto mais desenvolvidas forem as pessoas, melhores serão as soluções em termos de produtos, serviços e nos processos da organização.

Moreira, Santos e Neto (2015), apresentam que as estratégias em inovação, têm sido objetivo dos profissionais contemporâneos, incluindo-se o empreendedorismo, destacando ainda a importância do SE desenvolver essa habilidade para que possa ser caracterizado como um empreendedor na área. Ao confrontar essa característica com o mercado profissional de *startups* é possível inferir sobre sua importância para atuação na área.

Marçal e Barbosa (2020), recomendam a importância do empreendedorismo para a formação em SE, de modo que a academia e o mercado interajam mais, para que assim o segundo possa acompanhar os avanços teóricos da área e o profissional possa ampliar suas capacidades técnicas nesse meio. Com essa sugestão, torna-se possível aproximar o mercado

de *startups* do SE, possibilitando espaço para atuação e crescimento da profissão nesse ramo de atuação.

O artigo localizado dos autores Luciani *et al* (2021), que realizaram uma pesquisa com 40 Secretários Executivos atuantes em *startups*. Ao recortar um dos dados coletados no estudo acerca das *soft skills* ou competências, dos profissionais em suas atuações nesse mercado, foi levantado que apesar da lista de habilidades, alguns não haviam tido uma disciplina específica na faculdade. Analisando as grades curriculares dos cursos abordadas no presente trabalho, constatou-se que apesar da gama de competências que o profissional de SE adquire durante sua formação, nenhuma instituição oferece uma disciplina específica, corroborando com a afirmação dos autores.

Ainda sobre as competências levantadas pelos profissionais que atuavam em *startups*, propostas na pesquisa de Luciani, Camargo, Oliveira e Aguiar (2021), obteve-se a seguinte distribuição:

Quadro 6 – Resumo das competências mais relevantes na percepção dos secretários executivos atuantes em *startups*.

QUADRO RESUMO DE COMPETÊNCIAS		
Técnicas	Analíticas	Comportamentais
Domínio das Tecnologias de Comunicação e Informação	Resolução de problemas complexos	Adaptabilidade
Gestão de pessoas	Tomada de decisões	Autonomia
	Pensamento crítico	Boa comunicação
	Flexibilidade cognitiva	Criatividade
	Negociação	Empatia
		Inteligência emocional
		Proatividade
		Respeito à adversidade
		Trabalho em equipe

Fonte: Adaptado de Luciani, Camargo, Oliveira e Aguiar (2021)

Os autores afirmam ainda que um Secretário Executivo sem flexibilidade cognitiva não conseguirá atuar nos modelos de empresas como *startups*, uma vez que as mudanças são constantes e as imprevisibilidades demandam profissionais que possam atuar em mais de um setor. A importância do domínio das novas ferramentas de tecnologia para o cotidiano nas *startups*, também é citada por Luciani, Camargo, Oliveira e Aguiar (2021), e identificam carência de preparação por parte das instituições de ensino para atuação neste nicho das *startups*.

4 METODOLOGIA

Essa seção trata da classificação da pesquisa, procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, meios para coleta de dados e análise, bem como da justificativa para escolha da amostra e descrição do ambiente organizacional estudado.

4.1 Classificação da Pesquisa

A presente pesquisa apresenta-se com abordagem qualitativa, pois de acordo com Denzin e Lincoln (2006), essa análise compõe-se de uma série de práticas materiais e imateriais que expõem transparência do mundo, em abordagem naturalista, ou seja, o pesquisador estuda os fenômenos em seus cenários naturais, buscando entender e interpretar os acontecimentos e seus significados.

Flick (2009) discorre sobre o objetivo de a pesquisa qualitativa ser menos em testar algo que já é bastante conhecido e mais em descobrir e desenvolver novas teorias empiricamente fundamentadas.

A natureza da pesquisa é exploratória, porque o tema escolhido, *Startups* e Secretariado Executivo, é pouco explorado, propiciando o desenvolvimento de estudos futuros, gerando conhecimento para que novas pesquisas possam ser desenvolvidas Gil (2008).

4.2 Coleta de dados

A aplicação da pesquisa prevê a abordagem a gestores de startups cearenses, considerando seu conhecimento, experiência, visão sobre o segmento, suas demandas e desafios.

As *startups* foram escolhidas de acordo com os seguintes critérios: já passaram da fase de ideação (estão validadas); possuem faturamento; conta com mais de 2 funcionários. Os dados foram coletados entre 12 e 24 de maio de 2022.

É estimado que no Brasil tenham mais de 20 mil startups, conforme (ABS, 2022), em sua maioria concentradas na região sudeste. Em Fortaleza/CE, segundo (ABS, 2022), esta estimativa é de 220. Por acessibilidade, essa pesquisa mapeou 31 *startups* e foram contatadas 42 pessoas de cargos estratégicos (aqueles que participaram da fundação das empresas). Apesar do contato com todas as startups caracterizadas segundo os critérios pré-definidos, foram consideradas as respostas de 24 startups e 30 pessoas. Esse retorno é esclarecido considerando

que a pesquisa é por acessibilidade (GIL, 2008), é realizada com a seleção de elementos a que se tem acesso, de forma que possa vir a representar o universo a ser analisado, sendo ainda utilizado em estudos exploratórios, uma vez que não há necessidade de precisão.

As *startups* foram contatadas via e-mail, telefone ou *whatsapp*, disponibilizados nos sites dos mapeamentos locais ou compartilhados entre as pessoas abordadas, para apresentar a pesquisa e convidar os gestores a participar. O contato foi facilitado em virtude de a pesquisadora atuar no segmento de *startups*, o que permitiu maior acesso aos gestores dessas empresas.

Foi criado um questionário com perguntas abertas e fechadas. De acordo com Gil (2008), as abertas permitem coleta mais ampla de informações, enquanto que as fechadas facilitam a tabulação. Este questionário, foi elaborado e aplicado via *google forms*, porque neste formato não necessita da participação do pesquisador para o preenchimento (MARCONI E LAKATOS, 2003), apresenta facilidade para alcance de respondentes e flexibilidade para que possam ser respondidos quando os participantes estiverem disponíveis (GIL, 2008).

O formulário contou com quatro partes. A primeira para identificar o perfil dos entrevistados como idade, gênero e escolaridade, sendo importantes para entender as características do grupo de respondentes da comunidade de *startups*, (MATOS E RADAELI, 2020). A segunda para entender a fase em que a *startup* está (IBGC, 2019), bem como a descrição de desafios enfrentados para validar os apresentados nesta pesquisa, (BLANK E DORF, 2014; CB INSIGHTS, 2018).

A terceira parte é destinada a identificar quais as competências mais adequadas pelo mercado consultado. A lista das competências disponibilizada no questionário é formada pelas descritas na DCN (2005) e pelas constantes na pesquisa de Luciani *et al* (2021). Foi utilizada a Escala de Likert, no qual Gil (2008) define ser aplicada para analisar os comparativos entre os resultados mais altos e mais baixos na escala total. Para identificar o grau de concordância dos participantes foram atribuídas às opções: muito importante, importante, moderado, às vezes é importante e não é importante.

A última parte, a quarta, foi destinada a entender se os respondentes possuíam conhecimentos sobre a área de SE, assim como se possuíam colaboradores da área atuando nas *startups* e o que acreditavam serem as atividades desempenhadas pelos profissionais.

4.3 Análise de dados

Os dados coletados foram submetidos a uma seleção minuciosa, antes de serem analisados para descartar informações incompletas; codificados para categorizar as relações entre as perguntas e; aplicados em uma tabulação simples para disponibilizar os comparativos de maneira mais simplificada (MARCONI, LAKATOS, 2003).

Quanto às questões abertas do formulário, foi realizada uma análise de conteúdo, no qual Bardin (2011), aponta como uma metodologia que vai além de saber dados históricos ou hipóteses, ela busca analisar as interpretações definitivas do que o objeto de estudo vivência.

Ante a caracterização para tratamento dos dados coletados, foi construída a congruência entre os objetivos propostos pela pesquisa, as informações a serem coletadas pelas perguntas e o referencial teórico de base para a análise desses achados, o que está descrito a seguir, no Quadro 7:

Quadro 7 – Questionário de pesquisa - Congruência de objetivos e perguntas.

OBJETIVO	FINALIDADE	PERGUNTA	REFERENCIAL
PARTE 1: Perfil dos entrevistados			
Analisar a percepção de CEOs de <i>startups</i> cearenses sobre a relevância do exercício das competências dos profissionais de Secretariado Executivo nesse modelo de negócios.	Entendimento sobre a identificação dos respondente	1 - Gênero; 2 - Idade; 3 - Nível de formação; 4 - Área de formação	Bardin, 2011; Matos e Radaeli, 2020
Analisar a percepção de CEOs de <i>startups</i> cearenses sobre a relevância do exercício das competências dos profissionais de Secretariado Executivo nesse modelo de negócios.	Levantamento da experiência do respondente na área, para dar propriedade às suas vivências	5 - Há quanto tempo está na área de empreendedorismo e <i>startups</i> ; 6 - Breve descrição de sua experiência na área; 7 - Qual seu atual cargo na <i>startup</i> .	Blank, 2013; Blank e Dorf, 2014
PARTE 2: Caracterização das Startups			

Identificar os desafios enfrentados pelas <i>startups</i> .	Compreensão da fase em que a <i>startup</i> está e qual o seu tamanho organizacional	8 - Segmento de atuação da <i>startup</i> ; 9 - Fase de atuação; 10 - Há quanto tempo está operando; 11 - Quantos colaboradores possui.	Bardin, 2011; IBGC, 2019
Identificar os desafios enfrentados pelas <i>startups</i> .	Identificação dos desafios abordados na pesquisa, análise de possíveis sugestões e/ou percepções semelhantes se existem repetições entre as respostas.	12 – Desafios de maior relevância já enfrentados; 13 – Desafios cotidianos característicos do seu negócio; 14 – O que hoje favorece o segmento de <i>startups</i> ; 15 - O que poderia minimizar as dificuldades no segmento de <i>startups</i>	Ries, 2012; Blank e Dorf, 2014; CB Insights, 2018; Matos e Radaeli, 2020
PARTE 3: Competências secretariais e demandas das Startups			
Averiguar a relevância do exercício das competências do profissional de Secretariado Executivo em <i>startups</i> .	Mapeamento do grau de importância das competências secretariais mais frequentes no SE para atuação nas <i>startups</i> .	16 - Competências técnicas: atendimento ao cliente, boa comunicação, organização, gerenciamento de informações, negociações, lidar com modelos inovadores de gestão, assessoria executiva, e domínio das tecnologias de informações	Brasil, 2005; Luciani, Camargo, Oliveira e Aguiar 2021
Averiguar a relevância do exercício das competências do profissional de Secretariado Executivo em <i>startups</i> .	Mapeamento do grau de importância das competências secretariais mais frequentes no SE para atuação nas <i>startups</i> .	17 - Competências analíticas: capacidade de articulação, flexibilidade cognitiva, raciocínio lógico, resolução de problemas, tomadas de decisão, visão holística e visão sistêmica.	Brasil, 2005; Luciani, Camargo, Oliveira e Aguiar 2021
Averiguar a relevância do exercício das competências do profissional de Secretariado Executivo em <i>startups</i> .	Mapeamento do grau de importância das competências secretariais mais frequentes no SE para atuação nas <i>startups</i> .	18 - Competências comportamentais/humanas: adaptabilidade, autonomia, criatividade, determinação, ética, iniciativa, inovação, inteligência emocional, liderança, proatividade, relações interpessoais, respeito à adversidade, trabalho em equipe e vontade de aprender.	Brasil, 2005; Luciani, Camargo, Oliveira e Aguiar 2021

PARTE 4: Conhecimentos das Startups sobre o SE			
Analisar a percepção de CEOs de <i>startups</i> cearenses sobre a relevância do exercício das competências dos profissionais de Secretariado Executivo nesse modelo de negócios.	Identificação de startups com presença de SE nos seus quadros	19 - Possui algum colaborador da área de Secretariado Executivo	Bardin, 2011; Ribeiro, 2015
Analisar a percepção de CEOs de <i>startups</i> cearenses sobre a relevância do exercício das competências dos profissionais de Secretariado Executivo nesse modelo de negócios.	Caracterização sobre o conhecimento dos CEOs sobre o Secretariado Executivo	20 - Já conhecia a área de Secretariado Executivo	Bardin, 2011;
Analisar a percepção de CEOs de <i>startups</i> cearenses sobre a relevância do exercício das competências dos profissionais de Secretariado Executivo nesse modelo de negócios.	Identificação das percepções acerca do trabalho do Secretário Executivo	21 - O que acha que um profissional de Secretariado Executivo pode fazer em uma organização; 22 – Qual a área profissional de maior relevância para assessorar a gestão da sua startup	Bortolotto e Willers 2007; Almeida, Roger e Shimoura 2010; Martins, Terra, Maccari e Vicente, 2010

Fonte: Adaptado pela autora.

Visando melhor apresentar os dados coletados, as respostas foram transcritas, incluindo análises e traduções de termos específicos para facilitar a compreensão e a interpretação por parte do leitor, independente se atuante ou não no mercado de *startups*.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O seguinte capítulo apresenta os perfis dos respondentes da pesquisa, bem como características das *startups* analisadas, como segmentos de atuação, portes organizacionais e desafios enfrentados em suas jornadas de atividades.

Buscou-se analisar as respostas em grupos de *startups* que foram distribuídas em virtude das quantidades de colaboradores nas organizações, tendo sido identificados desafios semelhantes de acordo com os portes organizacionais.

5.1 Perfil dos participantes

Das 31 *startups* e 42 pessoas, foram coletadas respostas de 27 *startups* e 35 pessoas, tendo sido descartadas cinco respostas de três *startups*, em virtude de não se enquadrarem nas características principais definidas anteriormente, assim, foram analisados os dados de 24 *startups* e 30 pessoas.

Para cada startup respondente, havia pelo menos um homem em sua composição. Matos e Radaeli (2020), discorrem quanto a importância da diversidade no setor de tecnologia, sendo um assunto discutido globalmente, mencionando ainda que existem atores no ecossistema trabalhando para capacitar grupos de minorias e organizações que representam políticas e conscientização do mercado referente a inclusão das diversidades não apenas de gênero, mais também de etnia, renda salarial e orientação sexual.

A respeito das idades, os participantes possuíam entre 27 e 58 anos, o que exemplificou uma variedade de faixas etárias atuantes no mercado, independentes também das formações acadêmicas, onde foram contabilizados que dois possuíam ensino médio completo, 12 graduação em ensino superior, nove pós-graduação e sete mestrado.

As áreas de formação também mostraram uma diversidade de conhecimentos: Administração, Arquitetura e Urbanismo, Engenharia de Computação, Publicidade, Gestão, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Engenharia de Controle e Automação Industrial, Direito, Comunicação, Marketing, Tecnologia, Psicologia, Computação, Sistemas de Informação, Ciência da Computação, Ciências Humanas, Tecnologia da Informação e Comércio Exterior.

Os respondentes exercem cargos de chefia dentro das organizações, independente de terem formação específica em gestão para o exercício das funções. Nessa situação destaca-se

um dos respondentes que possui apenas o ensino médio completo e é Diretor de Recursos Humanos na segunda maior *startup* que participou da pesquisa.

Quanto a distribuição de cargos, foram: 20 *Chief Executive Officer*-CEOs (diretores executivos); quatro *Chief Operating Officer*-COOs (chefes das áreas de operações); dois *Chief Technology Officer*-CTO's (chefes da área de tecnologia); um *Chief Marketing Officer*-CMO (chefe da área de marketing); um diretor de recursos humanos; um gestor de desenvolvimento humano e organizacional e um gerente de negócios que atuava no setor de pessoas.

Para preservar as identidades dos respondentes, as *startups* foram identificadas por letras do alfabeto, com os cargos dos respondentes e a quantidade de colaboradores em ordem crescente, objetivando a compreensão dos portes organizacionais de cada:

Quadro 8 – Distribuição dos respondentes

Startup	Cargo do Respondente	Nº de Colaboradores
A	CEO	3
B	CEO	4
B	COO	4
C	CEO	4
D	CEO	5
E	CEO	5
E	CTO	5
F	CEO	5
F	COO	5
G	CEO	6
H	CEO	7
I	CEO	8
J	CEO	9
L	CEO	9
K	CEO	9
M	CEO	9

M	COO	9
N	CEO	11
O	CEO	14
P	CEO	17
P	COO	17
Q	CEO	20
R	CEO	21
S	CEO	38
T	CMO	43
U	Gerente de Negócios	69
V	CTO	77
V	Gestor de DHO	77
X	Diretor de RH	140
Y	CEO	160

Fonte: Dados da pesquisa.

Blank e Dorf (2014) mencionam que os empreendedores à frente de *startups* devem possuir um perfil flexível que se adapte a mudanças e seja versátil, ou seja, consideram necessária a evolução dos profissionais em consonância com a dinâmica da sociedade e dos negócios. Essa assertiva dos autores está demonstrada pela pesquisa, pois os entrevistados afirmaram ter entre 1 a 35 anos de experiências no mercado de empreendedorismo e *startups*. Também se constatou que os respondentes ressaltam a importância de conhecimentos sobre o setor de tecnologia como primordial para o segmento de *startups*, conforme os relatos a seguir:

“+ de 7 anos de atuação na área de inovação.” (COO da *startup* F).

“Mais de 35 anos como técnico e gestor de empresas. Como gestor de *startup*, apenas 2 anos. Primeira experiência com *startups*.” (CEO da *startup* I)

“Empreendedor há mais de 25 anos.” (CEO da *startup* H)

“trabalho a 15 anos com tecnologia e a 9 com *startups*, participei de programas de aceleração no Brasil e fora, captamos investimento, etc” (CEO da *startup* Q)

“Estou como CEO de uma startup cearense, mas já tenho mais de 20 anos de experiência na área de tecnologia.” (CEO da *startup N*)

Os respondentes também mostraram vivências em mais de um negócio no decorrer de suas trajetórias nesse mercado:

“Sou publicitário de formação, mas em 2010 eu fundei um negócio que já era uma Startup e eu não sabia que se chamava assim. Foi o Barato Coletivo, o maior site de compras coletivas do Ceará. Em 2017 eu de fato conheci o universo das startups e me apaixonei. Hoje sou um empreendedor serial e apoiador do ecossistema.” (CEO da *startup M*)

“Fundei uma empresa, escalei, rodei diversas áreas, juntei com outro negócio, escalei mais, vendi e me juntei a outra empresa também rodando diversas áreas” (Diretor de RH da *startup X*)

“Tenho atualmente 2 startups, uma em fase de escala e outra ainda na fase de validação. Sou empreendedor em empresas de tecnologia desde 2007 e tenho atualmente uma agência de growth e marketing digital.” (CTO da *startup V*)

De forma que até chegam a compartilhar conhecimentos com outras pessoas que estão iniciando ou já iniciaram seus negócios na área, reforçando a concepção de Blank (2013), sobre haver muitos mentores disponíveis no mercado, que começaram seus negócios e agora depois de suas vivências, conseguem compartilhar conhecimentos:

“Atuo como mentor, Board Advisor, Advogado de Startups, Aceleração e Investimento-Anjo.” (CEO da *startup G*).

“Mentor em 6 iniciativas diferentes de startups e consultor em diversas empresas. A maioria do conhecimento aplicado e repassado veio de testes e experimentações com a minha própria startup. Quando começamos o volume de informações acerca do tema ainda era muito escasso, tivemos que aprender tudo por conta própria.” (CEO da *startup F*)

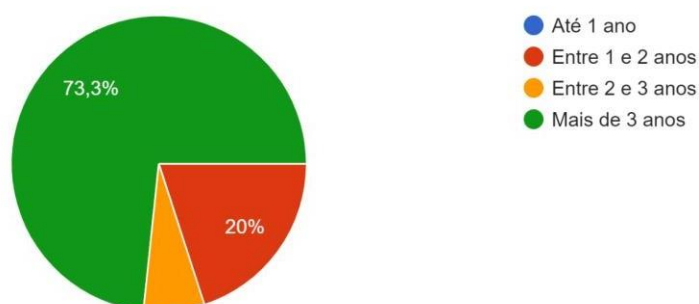
Um dos respondentes inclusive participou de um evento do Startup Weekend, o que foi colocado por Blank (2013), como importante para o desenvolvimento de novos negócios:

“Um tanto inconformada, em 2013 comecei a me aventurar no universo do empreendedorismo e fiquei deslumbrada. Em 2014 participei de um Startup Weekend, que foi um divisor de águas na minha carreira, pois vi que poderia conciliar minha paixão por tecnologia com o mundo dos negócios. Fundei uma startup que foi pré-acelerada no StartPB do Sebrae. Logo, abri outra empresa para trabalhar com assessoria de comunicação, porém posteriormente fui convencida a assumir uma função estratégica na Cultivatech Consultoria, onde vivi grandes desafios, aprendi muito e evolui ao ponto de descobrir o meu propósito, no trabalho com educação empreendedora. Meu trabalho atual é fruto de quase 15 anos de dedicação intensa, propósito e vontade de trazer mudanças para o nosso cenário econômico e social por meio da difusão de conhecimentos práticos sobre empreendedorismo e inovação tecnológica. Exatamente o mesmo conhecimento que mudou a minha vida em 2014.” (CEO da *startup L*).

Ainda quanto a experiência e atuação no mercado de empreendedorismo e *startups*, o Gráfico 3, mostra tempo superior a três anos nessa prática por parte de mais de 70% dos respondentes, proporcionando mais fidelidade quanto aos dados que serão analisados posteriormente a respeito das competências relevantes para atuação no mercado.

Gráfico 2 – Atuação dos respondentes no mercado de empreendedorismo e *startups*.

Há quanto tempo atua no ambiente de empreendedorismo e startups?
30 respostas



Fonte: Dados da pesquisa.

5.2 Perfil das *startups*

Quanto à localização da sede das *startups* analisadas, uma é de Aveiro/Portugal, uma é de Juazeiro do Norte/CE, duas são de São Paulo/SP e 20 são de Fortaleza/CE. Sobre as que não possuem sede no Estado do Ceará, a justificativa é em virtude da expansão, faziam parte do Estado, mas em determinado momento precisaram migrar, somando-se também as oportunidades que surgiram em suas jornadas.

Referente aos segmentos/verticais de atuação, foram contabilizadas: cinco *Edtechs*, área de educação; duas *Fintechs*, área de serviços financeiros; duas *Martechs*, área de marketing; duas *Retailtech*, área de varejo; uma *Healthtechs*, área da saúde; uma *Lawtechs*, área de serviços jurídicos; uma de games; uma *Logtech*, área de logística; uma *Beautytech*, área de serviços de beleza; uma *Proptech*, área de imobiliárias; uma *Privacytech*, área de segurança de dados; duas se caracterizam como *marketplace* de serviços, sendo uma forma de modelo de negócios; quatro

não souberam definir, o que pode ser interpretado em virtude de algumas *startups* atuarem em mais de um segmento.

Acerca das fases em que se encontram, nove estão em operação, o que pode ser entendido como uma fase entre a validação e a tração; 12 em tração, tendo ultrapassado o Vale da Morte que é o momento em que a *startup* precisa realizar determinados investimentos em seu crescimento, levando em consideração os recursos financeiros que possui e suas prioridades; e três são *scale-up* (estão em crescimento acelerado), estando estabelecidas no mercado e buscando crescer em um ritmo acelerado (IBGC, 2019).

5.3 Análise dos desafios enfrentados em *startups*

Os empreendedores foram questionados sobre o que favorecia o segmento de *startups* e as respostas foram justificadas com base nos avanços do mercado tecnológico. As exigências sociais, tem fomentado a promoção de novos negócios, Blank e Dorf (2014), afirmam que a quantidade de clientes que uma *startup* pode identificar em seu mercado de segmento é um dos principais fatores a serem observados para o crescimento de um negócio:

“Necessidade de inovação em todos os setores” (CEO da startup B)

“Busca cada vez maior das pessoas por canais virtuais e que ofereçam facilidade e tecnologia no atendimento” (COO da startup B)

“Tecnologias mais ágeis e inovadoras” (CEO da startup D)

“Busca incessante por redução de custos e eficiência operacional em todos os segmentos da vida.” (CEO da startup F)

“Resolver problemas de forma simples, ágil e barata” (CEO da startup M)

“Mercado, olhar dos investidores pra inovação, busca pelo novo” (COO da startup P)

“Momento econômico e visibilidade” (CEO da startup R)

“Mercado digital” (CMO da startup T)

“A necessidade de respostas rápidas para problemas atuais” (Gerente de Negócios da startup U)

De modo que também houve respostas voltadas para o modelo de negócios das *startups* em si, o modelo *lean startup* apresentado por Ries (2012), sendo visto como um fator que por si próprio favorece o mercado:

“Possibilidade de testar e mudar de rumo rapidamente” CEO da startup A

“Agilidade e pensar diferente” CEO da startup P

“Modelo enxuto e com capacidade de crescimento acelerado” CTO da startup V

Um dos respondentes ainda afirmou que seria a criação de novos empregos e oportunidades para a sociedade, corroborando com a ideia de que o crescimento do mercado de *startups*, têm projetado avanços à economia em um aspecto global. Blank (2013) aponta que os novos empregos do século 21, devem provir do crescimento de empresas de tecnologia, devido suas rápidas capacidades de expansão.

Uma resposta seguinte, afirma que a baixa qualidade dos produtos que são lançados, mostra-se como algo positivo no ramo de *startups*, onde algo simples pode se destacar com facilidade, em outras palavras, o MVP que é uma versão inicial do produto/serviço do negócio é lançado no mercado para ser validado e pode ser monetizado se houverem pessoas interessadas, sem necessitar de uma versão completa, (BLANK E DORF, 2014).

Relativo ao que poderia minimizar as dificuldades no segmento de *startups*, a maioria das respostas foi relacionada a investimentos financeiros para o segmento, provindo da esfera pública e/ou privada, mencionando ainda o acesso a crédito e auxílios governamentais. Matos e Radaeli (2020) apontam uma lista de 25 iniciativas de fomento no segmento, de modo que 64% delas haviam sido criadas em 2010 e em 2000 havia apenas 12% das mesmas funcionando, ao relacionar com a quantidade de *startups* registradas na ABS (2022) é possível inferir a necessidade de crescimento desses fundos para apoiar o mercado.

No tocante aos desafios, as *startups* do Grupo I, apontaram desafios diferentes entre si, versando sobre a área de vendas, tecnologia, falta de recursos financeiros e até mesmo validação do modelo de negócios. Apesar de estar em fase de operação, tendo passado a primeira de validação, a *startup* ainda pode encontrar uma necessidade de pivotar, caso seja necessário e levando em consideração o modelo *lean startup* de Ries (2012), devem continuar no ciclo de testes até identificarem o caminho ideal a seguir para escalar:

“Desenvolvimento do produto juntamente com a validação do modelo comercial (ainda estamos em fase de validação do modelo comercial)” (CEO da startup E)

“As diversas dificuldades enfrentadas no desenvolvimento e arquitetura de um produto de hardware e o planejamento escalar como produto.” (CTO da startup E)

“1- Formatação da plataforma operacional; 2 - Operação e atendimento; 3 - Geração de credibilidade no mercado; 4 - Captação de clientes (carteira)”

(CEO da startup I)

“Validação, precificação e go to market” (CEO da startup B)

“Ajustar o modelo de negócio aos desejos do mercado.” (CEO da startup F)

“Desafio de conexão com clientes. Nós atuamos em um mercado muito específico, que ainda está se adaptando a novas metodologias.” (CEO da startup C)

“Um dos desafios mais comuns é começar sem recurso financeiro e como equipe apenas os socios. Mas conseguimos contornar com ações comerciais e estratégia”(COO da startup M)

“Desenvolvimento tecnológico” (CEO da startup H)

Quanto aos desafios cotidianos próprios do negócio, também houve respostas diversificadas, porém, independentes do segmento de atuação no mercado, ainda foram em maioria relativas ao setor de vendas, indo desde o entendimento do perfil ideal de cliente até a captação de novos e como reter os mesmos:

“Acessar meu ICP (*Ideal Customer Profile* - Perfil de Cliente Ideal)” (CEO da startup G)

“Reter cliente e monetizar” (COO na startup F)

“Achar o PMF(*Product Market Fit* - Produto ideal para o mercado)” (CEO n startup K)

“Lidar com pessoas é um desafio diário” (CEO da startup A)

“Captação de cliente, captação de parceiro, falta de velocidade no desenvolvimento, carência de mkt” (CEO da startup M)

“As mudanças cotidianas no mercado de componentes eletrônicos
Geração de credibilidade no mercado e Captação de clientes (carteira)”
(CTO da startup E)

“Gestão de pessoas e sucesso do cliente.” (CEO da startup B)

“Automatização de processos / gestão de clientes / entrega de resultado ao cliente” (COO da startup B)

“Engajar as pessoas participantes de projetos.” (CEO da startup L)

“Implantação do inbound marketing” (CEO na startup C)

O Grupo II também mostrou que os desafios de maior relevância foram na área de vendas, porém, a área de pessoas ficou em evidência, como a criação de uma cultura, a capacitação dos novos membros, as dificuldades para contratação, mencionando ainda a área de pessoas na tecnologia:

“Falta de Caixa, dificuldade em encontrar o modelo de negócio ideal, escalar, criação da cultura da empresa” (CEO na startup O)

“Vendas e time.” (CEO na startup R)

“Dois pontos me chamam mais atenção. Conseguir profissionais qualificados para montagem da plataforma própria e venda do produto (validação da equipe de venda e formato de venda do produto)” (COO na startup L)

“Encontrar desenvolvedores qualificados, capacitar líderes técnicos” (CEO na startup Q)

“Mapeamento, organização dos processos e definição do core do produto.” (CEO na startup N)

A respeito dos desafios característicos dos negócios em si, foi possível registrar respostas sobre dificuldades com orçamentos próprios, processos internos relacionados a clientes, precificação e o setor de pessoas:

“Conseguir rodar tudo com qualidade e pouco orçamento” (CEO da startup P)

“Liderar desenvolvedores” (CEO da startup Q)

“Processo de suporte e onboarding” (CEO na startup N)

“Time especializado” (CEO da startup R)

“Preço dos Concorrentes e dificuldade com mão de obra(entregadores)” (CEO na startup O)

Quando questionados sobre desafios relevantes que já foram enfrentados no negócio, a maioria do Grupo III, alegou ter desafios voltados à área de pessoas, sendo desde encontrar colaboradores qualificados até definir um modelo de crescimento sem necessitar de uma grande equipe, o que pode ser interpretado não apenas como controle dos investimentos, mas também como uma continuidade das atividades independente de encontrar mais profissionais para compor a equipe:

“Encontrar pessoas qualificadas.” (Gestor de DHO da *startup* V)

“Saída de sócio e pandemia” (CEO da *startup* Y)

“Contratação, Crescer em conhecimento na velocidade da startup” (CMO na *startup* T)

“Conseguir escalar sem precisar de um grande crescimento de equipe” (Gerente de Negócios da *startup* U)

E quando questionados sobre os desafios característicos próprios dos negócios, as respostas ainda foram a respeito da gestão de pessoas. Dois respondentes inclusive afirmam

haver uma dificuldade para encontrar pessoas qualificadas, o que estimula uma discussão acerca de quais perfis profissionais as *startups* têm buscado. Além, de outros dois que mencionam a retenção de talentos, ou seja, como fazer para que os colaboradores não deixem a empresa:

“Aquisição de lead, gestão de pessoas” (CMO da *startup* T)

“Maximizar ROI (*Return on Investment* - retorno sobre o investimento), melhorar canais, criar produtos fenomenais reter e contratar talentos” (Diretor de RH da *startup* X)

“Dependência de plataformas externas para integração. Seleção e retenção de colaboradores em vagas especializadas como Análise de Dados e TI” (CTO da *startup* V)

“Falta de mão de obra qualificada” (CEO da *startup* S)

Dentre os pontos abordados que podem levar uma *startup* a fracassar, levantados por Blank e Dorf (2014) e a pesquisa da CB Insights (2018), foram mencionados pelos três grupos, desafios na área de precificação, adequação ao modelo ideal de negócios e principalmente o setor de pessoas, sendo a busca por equipes ideais e pessoas qualificadas.

5.4 Análise das competências secretariais

Em virtude de os desafios terem sido analisados em grupos e das semelhanças encontradas, as competências também foram analisadas da mesma forma. O Grupo I está em fase de operação e tração, quanto aos períodos de funcionamento, exercem atividades de menos de 1 ano até 3 anos, segundo áreas específicas, o Grupo II em fase de operação e tração, funcionando de menos de 1 ano até 3 anos, para outras áreas específicas e o Grupo III em fase de tração e *scale-up*, onde todas funcionam há mais de 3 anos (IBGC, 2019). Salientando que sobre as áreas específicas, apesar das semelhanças em fases e das diferenças de período de atividades, tudo depende do desenvolvimento dos empreendedores em seus negócios, uma vez que não existe um *checklist* do que se deve fazer para ter sucesso na área (BLANK, DORF, 2014).

Quadro 9 – Percepção das competências técnicas.

VALORAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS POR GRUPO															
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	Muito Importante			Importante			Moderado			Às vezes Importante			Não Importante		
	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3

Assessoria administrativa	6	1	2	6	2	2	3	1	1	1	1		1	1	2
Domínio das TICs	14	1	4	3	3	2		2							1
POCD	13	2	6	3	1	1	1	2							
Gerenciamento de informações	11	3	4	5	2	3	1	1							
Gestão de pessoas	13	3	6	4	2			1	1						
Modelos inovadores de gestão	10	1	4	7	3	2		2							1

Fonte: Dados da pesquisa.

Luciani, Camargo, Oliveira e Aguiar (2021), mencionam que as *soft skills* dos profissionais de Secretariado têm sido destacadas diante das *hard skills*, uma vez que as primeiras possibilitam o aprendizado da segunda. Segundo os dados coletados na pesquisa, entre os três grupos de *startups*, o que mais dividiu opiniões foi o de competências técnicas, de forma que os blocos voltados para habilidades sociocomportamentais, foram os mais valorizados, reforçando a teoria dos autores.

Dentre as competências votadas pelos grupos no Quadro 9, não foi possível identificar uma que fosse mais importante entre os grupos de respondentes, entretanto, as *startups* dos Grupo I e III foram as que mais pontuaram positivamente para esse bloco.

Quadro 10 – Percepção das competências analíticas.

VALORAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ANALÍTICAS POR GRUPO															
COMPETÊNCIAS ANALÍTICAS	Muito Importante			Importante			Moderado			Às vezes Importante			Não Importante		
	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3
Capacidade de articulação	10	3	6	6	3	1	1								
Capacidade para negociações	11	4	7	4	2		2								
Flexibilidade cognitiva	6	3	6	9	1			2	1						
Pensamento crítico	13	4	4	3	1	3	1				1				

Liderança	10	3	4	5	1	3	2	2							
Proatividade	14	4	3	2	2	4	1								
Relações interpessoais	9	3	4	7	2	1	1	1	2						
Respeito à adversidade	11	2	6	6	3	1		1							
Trabalho em equipe	12	4	5	5	1	2		1							
Vontade de aprender	17	5	5		3	2									

Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, as duas principais competências que ganharam destaque entre os três grupos do bloco de comportamentais, são mencionadas pela DCN (2005): ética e vontade de aprender. Essa informação colhida pela pesquisa demonstra que apesar do intervalo de tempo entre as competências analisadas e as providas especificamente da diretriz que rege a formação em SE, estas últimas ainda são valorizadas.

Ao sintetizar as competências mais bem avaliadas pela presente pesquisa e comparar com as levantadas por Luciani, Camargo, Oliveira e Aguiar (2021), observa-se que existem competências que são comuns e inclusive novas que podem ser adicionadas para atuação no segmento de *startups*, assim como houve competências citadas pelos autores que não ficaram entre as principais na visão dos cargos de chefia:

Quadro 11 – Competências para atuação em *startups*.

Visão dos Secretários Executivos (2021)		Visão dos Cargos de chefia e/ou founders (2022)	
Boa comunicação	38	Resolução de problemas	28
Inteligência emocional	36	Adaptabilidade	27
Proatividade	36	Tomada de decisão	27
Autonomia	35	Ética	25
Empatia	35	Vontade de aprender	25
Adaptabilidade	32	Negociação	22

Resolução de problemas	31		Gestão de pessoas	22
Trabalho em equipe	30		POCD	22
Tomada de decisão	29		Boa comunicação	21
Respeito à adversidade	28		Determinação	21
Pensamento crítico	27		Inteligência emocional	21
Criatividade	26		Pensamento crítico	21
Negociação	23		Proatividade	21
Gestão de pessoas	21		Trabalho em equipe	21
Flexibilidade cognitiva	19		Iniciativa	20
Orientação ao serviço	18		Capacidade de articulação	19

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2022)

Para os Secretários Executivos atuantes em *startups*, apresentados pelos autores, as competências comportamentais foram as principais listadas, porém, para a amostra desta pesquisa, houve um compilado com as analíticas. Ademais, às competências técnicas foram mais bem avaliadas pelos cargos de chefia das *startups* diante dos SE que atuavam no segmento.

5.5 Análise dos conhecimentos sobre a área de Secretariado Executivo

Quando questionados sobre a existência de Secretários Executivos atuando em suas organizações, 29 dos respondentes disseram que não possuíam. Em virtude de uma única resposta positiva e visando validar a informação, foi realizado um contato via *whatsapp* para confirmar a resposta. Foi constatado que houve desatenção por parte da pessoa que respondeu, e afirmou por ocasião do contato de confirmação:

Menina eu num liguei de jeito nenhum as histórias! Mas assim. Não contratamos um secretário executivo não. Contratamos um gestor de projetos. Então ele organiza nossa vida toda, monta as atividades, cobra as entregas,

media várias situações, faz muitas funções de um secretário executivo. (COO na *startup* P).

Assim, foi possível perceber que havia um gestor de projetos executando atividades semelhantes a de Secretário Executivo, e por isso confundido com a área de SE. A conclusão é que nenhuma das 24 *startups* analisadas possui um colaborador com formação acadêmica em Secretariado Executivo, o que não constitui problema, mas uma oportunidade de espaço profissional possível de ser preenchido pelos profissionais de SE.

Com base na resposta da COO da *startup* P é possível realizar questionamentos pertinentes a atuação do secretariado nesse mercado como: Será que falta conhecimento por parte do respondente? As atividades que são desenvolvidas pelo secretário executivo também são desenvolvidas por profissionais de outras formações? O secretário, ao assumir a gestão, entra num campo que não é específico seu? Qual a importância da gestão secretarial na formação em secretariado?

Dentre os respondentes, 14 afirmaram não conhecer a profissão e pelo menos 8 respostas defenderam o não saber, sem ao menos tentar sugerir o que poderia ser. Por outro lado, houve respostas positivas sobre a visão do exercício profissional no mercado, sendo conciliadas com as atividades promovidas pela DCN (2005):

“Organizar processos, montar e cobrar dashboard de resultados, auxiliar na operação de setores da empresa” (COO na *startup* P)

“Ele organiza a agenda de compromissos, realiza pesquisas e reúne documentos para serem mostrados em reuniões, tem a função de intérprete em encontros entre pessoas que não falam a mesma língua, entre outros” (CEO na *startup* H)

“Contribuir para uma melhor organização do executivo na *startup*” (CMO na *startup* T)

“Ajudar a gestão da empresa para melhorar produtividade e resultados” (CEO da *startup* L)

“Contribui para fluidez de processos e organização estrutural” (COO da *startup* M)

“Acredito que auxiliar na execução das atividades e assessorar os executivos” (CEO na *startup* N)

“Auxiliar e assessorar o time de gestão da organização (C-Level) com as tarefas do dia a dia (organização de agenda, reuniões, pautas, tarefas, etc.)” (CEO da *startup* B)

Também foi declarada a percepção positiva do profissional do SE a frente de cargos de estratégia nas organizações e auxiliando no processo de tomada de decisões, conforme mencionado por Bortolotto e Willers (2007) e Martins, Terra, Maccari e Vicente (2010), como

sendo uma habilidade requerida pelas empresas, apesar de ser uma percepção deslocada da realidade dessas organizações, pois não há secretários executivos atuantes nas *startups* pesquisadas:

“Viabilizar a execução de uma tomada de decisão da diretoria de uma empresa” (CTO na startup E)

“Trazer a visão e gestão holística do negócio” (CEO na startup D)

“Auxiliar a presidência/executivos na gestão dos projetos e em relacionamentos com mercados” (CEO na startup Y)

“Profissional que auxilia na gestão de um departamento ou área” (COO da startup F)

“Cuidar das atividades e agenda dos cargos executivos da empresa. Articular reuniões estratégicas” (CEO da startup E)

Ao contrário das respostas anteriores, alguns respondentes enxergam o SE como uma profissão mais operacional, voltado para a organização de agendas e rotinas administrativas:

“Ajudar no operacional da empresa” (CEO da startup A)

“Ajudar em toda organização empresarial, administrativamente falando” (CEO na startup O)

“Otimizar a rotina dos administradores” (COO da startup B)

“Auxiliar na organização corporativa” (CEO na startup G)

“Suporte em organização e agenda” (Gestor de DHO na startup V)

“Auxílio administrativo” (CEO na startup S)

Mencionando ainda, uma única resposta que abordou uma atuação do profissional dentro de *startups* exercendo uma variedade de atividades, ou seja, sendo multifuncional como referido por Almeida, Roger e Shimoura (2010):

“Muito importante. Auxílio nos processos administrativos e organizacionais. Parte importante no processo de gestão organizacional e do RH, principalmente numa startup, onde o quadro é reduzido” (CEO na startup I)

Apesar do equilíbrio entre os respondentes quando questionados sobre os conhecimentos acerca da área Secretarial, uma última pergunta foi adicionada, visando entender qual seria a área ideal para assessorar a startup em si, as respostas foram pautadas em sua maioria sobre as áreas de formação dos fundadores ou do segmento de atuação. Isso significa

que a formação acadêmica precisa ser generalista mesmo e cabe a cada profissional se especializar naquilo que sua empresa ou CEO necessita.

Havendo ainda uma abertura para entendimento de que alguns não souberam identificar a área em si ou o que seria assessoria, de modo que foram registradas respostas múltiplas sobre áreas diferentes, como: administração; growth e marketing; gerencial e jurídica; vendas e UX; comercial; estratégia e captação de investimentos; tecnologia; projetos e processos. Ainda foram indicados cargos específicos dentro das organizações como: gestor de logística ou de projetos, CFO, COO e CEO.

Apenas duas respostas foram mais voltadas para a formação acadêmica do Secretário Executivo: áreas administrativa, financeira e governança. Um respondente afirmou que não havia uma área em específico e sim diversas, de modo que seria necessário uma visão holística, o que conseguiu chegar próximo ao objetivo da formação em Secretariado Executivo, em razão da mesma proporcionar uma formação multidisciplinar, promovendo conhecimentos para negociar, controlar e gerenciar (MOREIRA, SANTOS E NETO, 2015).

6 CONCLUSÃO

Ante ao relato registrado ao longo do presente trabalho, constata-se que a pesquisa realizada cumpriu suas etapas operacionais e revelou achados coerentes com o problema inicial e os objetivos propostos.

A resposta ao problema formulado inicia sua construção na medida em que os objetivos vão sendo explorados. Assim, pode-se relatar quanto aos objetivos específicos propostos pelo estudo:

- a) Identificar os desafios enfrentados pelas *startups* - concretizado conforme referencial teórico abordado por Blank e Dorf (2014) e pela pesquisa da CB Insights (2018). Identificou-se como o principal desafio a falta de mão de obra qualificada polivalente, e também a criação da cultura da empresa, o modelo comercial de vendas e atividades referentes aos clientes.
- b) Analisar a formação e levantar as principais competências do Secretariado Executivo – o curso de SE forma seus profissionais a partir da DCN que estipula currículo polivalente e multidisciplinar, e os respondentes melhor avaliaram as competências dos blocos de analíticas e comportamentais, apresentando divergências quanto às técnicas, mas ainda assim, compreendendo a importância para a operação dos negócios.
- c) Averiguar a relevância do exercício das competências do profissional de Secretariado Executivo em *startups* - o estudo identificou e ratificou uma ausência da atuação profissional nas empresas cearenses que foram avaliadas, onde nenhuma das organizações apresentou um colaborador do ramo, apesar de constatado ainda que as competências e conhecimentos demandados pelos executivos das *startups* para suas equipes são compatíveis com a formação acadêmica do Secretário Executivo.

Quanto ao objetivo geral da pesquisa - Analisar a percepção de cargos de chefia de *startups* cearenses sobre a relevância do exercício das competências secretariais nesse modelo de negócios – a pesquisa demonstrou que os gestores apresentaram um conhecimento equivocado da área, uma vez que a metade dos respondentes desconhecia a formação e as competências do SE. O principal desafio identificado foi a necessidade de pessoas qualificadas no mercado e os respondentes avaliaram as competências secretariais de maneira positiva,

porém, não conhecem e não enxergam o Secretariado como um caminho para resolução desse desafio.

Assim, o problema da pesquisa - Relevância das competências secretariais para as *startups*? – constatou-se que os gestores de *startups* cearenses desconhecem a relevância do exercício da profissão no segmento, uma vez que secretários executivos não fazem parte de suas empresas.

O levantamento das competências mais relevantes foi significativo para entender que o mercado de *startups* procura perfil semelhante ao do Secretário Executivo. Assim, a oferta no mercado de trabalho de Secretários Executivos qualificados e as avaliações favoráveis ao perfil do SE, levam à inferência da oportunidade de expansão do escopo de atuação da profissão. Além de que, as perspectivas sobre as áreas de assessoria para as *startups* e a menção de nenhuma sobre o Secretariado, exemplificou como o SE pode iniciar seu reconhecimento pelo setor.

Ademais, as competências apresentadas pela pesquisa de Luciani, Camargo, Oliveira e Aguiar (2021), na visão dos SE que atuavam em *startups*, foram confrontadas com a visão dos gestores na presente pesquisa, apresentando uma ordem diferente de prioridades, as que versaram sobre as competências técnicas sendo mais bem avaliadas pelo segundo grupo. O que foi inesperado, uma vez que nenhuma das organizações possuía um colaborador da área e os SE não enfatizaram o exercício de suas atividades técnicas.

A situação identificada pela pesquisa leva a várias reflexões e emerge a necessidade de desenvolvimento de novas pesquisas que explorem oportunidades de aproximação dos SE com o mercado das *startups*, como por exemplo: Como o Secretariado pode atuar em uma *startup*? Em quais segmentos das *startups* melhor se encaixa? Quais atividades próprias de SE são relevantes para contribuir no objetivo organizacional das *startups*?

Por fim, recomenda-se que haja o desenvolvimento de pesquisas que explorem as possibilidades de atuação da área secretarial no mercado de *startups*, em virtude de ser um caminho pouco discutido e com potencial de expansão para o Secretariado Executivo. Essa dinâmica reconhece a imagem polivalente e multidisciplinar dos SE, que vem sendo construída no decorrer dos anos, além do elevado potencial de resultados que esse profissional pode somar ao desempenho das *startups*.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. G. de; ROGEL, G. T. S.; SHIMOURA, A. da S. MUDANÇAS DE PARADIGMAS NA GESTÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 46–68, 2010. DOI:10.7769/gesec.v1i1.3. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3>. Acesso em: 23 abr. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Neto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BLANK, Steve. **Por que o movimento lean startup muda tudo?**. 2013. Harvard Business Review Brasil.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup – Manual do empreendedor: O guia passo a passo para construir uma grande empresa**. Alta books. 2014.

BORTOLOTTI, M. F. P.; WILLERS, E. M. PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO: EXPLANAÇÃO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS QUE COMPÕEM O PERFIL. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 4, n. 1, 2007. DOI: 10.48075/revex.v4i1.410. Disponível em: <https://revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/410>. Acesso em: 23 abr. 2022.

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: https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/view/CNE_rces00305.pdf?query=137/2007-CEE/MS. Acesso em: 27 mar. 2022.

Case: ideias que impactam. ABSTARTUPS, 2022. Disponível em: <https://case.abstartups.com.br/>. Acesso em: 09 de abril de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas** : um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio / Idalberto Chiavenato. - 2.ed. rev. e atualizada. - São Paulo: Saraiva, 2007.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Tradução Sandra Regina Netz. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DURANTE, D. G. **Tópicos especiais em técnicas de secretariado**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

Estatísticas. Startupbase, 2022. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home/stats>. Acesso em: 27 mar. 2022.

Eventos. ABSTARTUPS, 2022. Disponível em: <https://abstartups.com.br/eventos/>. Acesso em: 09 abr. 2022.

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

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). **Governança corporativa para startups & scale-ups**. São Paulo, SP: IBGC, 2019. (Série IBGC Segmentos). 56 p. ISBN: 978-85-99645-70-3.

KAUFMAN, J. **Manual do CEO - Um verdadeiro MBA para o gestor do século XXI**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2012.

LEAL, F.; DALMAU, M. Formação e perspectivas de atuação do secretário executivo no Brasil. **Secretariado Executivo em Revist@**, v. 10, p. 71-85, 20 maio 2015.

LIMA, T. F.; CANTAROTTI, A. A FORMAÇÃO E A CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO – UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA JÚNIOR. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 93–121, 2010. DOI: 10.7769/gesec.v1i2.17. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/17>. Acesso em: 23 abr. 2022.

LUCIANI, L. P. B.; CAMARGO, F. A. de .; OLIVEIRA, D. F. de; AGUIAR, M. G. de. **O perfil do profissional de secretariado executivo atuante em startups**. *SCRIBES - Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies*, [S. l.], v. 2, n. 2, 2022. DOI: 10.33228/scribes.2021.v2.12925. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/SCRIBES/article/view/12925>. Acesso em: 27 mar. 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARÇAL, M. C. C.; BARBOSA, J. M. Empreendedorismo e secretariado executivo: uma proposição de reflexões críticas e de ações a partir de alunos estagiários e de organizações concedentes de estágios na área. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 98–119, 2020. DOI: 10.7769/gesec.v11i2.1057. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1057>. Acesso em: 29 abr. 2022.

MARTINS, C. B.; TERRA, P. M.; MACCARI, E. A.; VICENTE, I. A FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL EM SECRETARIADO EXECUTIVO NO MERCADO DE TRABALHO GLOBALIZADO. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 69–89, 2010. DOI: 10.7769/gesec.v1i1.4. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4>. Acesso em: 24 abr. 2022.

Mas afinal, o que são startups? ABSTARTUPS, 2022. Disponível em: <https://abstartups.com.br/definicao-startups/#:~:text=Startup%20%C3%A9%20uma%20empresa%20que,usa%20tecnologia%20como%20ferramenta%20principal>>. Acesso em: 28 mar. 2022.

MATOS, F.; RADAELLI, V. **Ecosistema de startups no Brasil: Estudo de caracterização do ecossistema de empreendedorismo de alto impacto brasileiro**. São Paulo: BID, 2020.

MOREIRA, K. D.; SANTOS, A. K. dos; NETO, L. M. Profissional de Secretariado Empreendedor: Um Agente de Mudança. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 168–186, 2015. DOI: 10.7769/gesec.v6i1.311. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/311>. Acesso em: 29 abr. 2022.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Alta Books, 2011. 300

RIBEIRO, João. **Competências e características de equipas empreendedoras de startups: análise descritiva**. Orientadora: Susana Correia Santos. 2015. 70 f. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão. Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School. Lisboa, 2015

RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas** – São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SANTOS, P. M.; FERREIRA, J. L. **Eficiência e inovação: a adaptabilidade do profissional de secretariado às exigências do mundo contemporâneo**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE FORMAÇÃO PARA ASSISTENTES DE DIREÇÃO, 9 – Novas competências críticas: atas. Vila Nova de Famalicao (Portugal): Conselho Profissional de Secretariado, 2014. p. 70 - 75. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36134456/Livro_Atas_9_CongressoJul-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1650746733&Signature=VHyFiaBUxx~CNLfx58ieM1vUH~938rVZ7gUmDKXE2lir9YBW0kP0E~qxXKGeDfdB8CgJb4q95xWTcYzO98NfFpNUaYiDPHDiZ5qiKDF8EDBB01z5-97D1wskd1DCMdlmuOkvCup6P551qBCiBiRdfveJINwPz9Uh3cRjm7As9OZJ~MY8JADpamKAVVXUw9XoR92t0djAqJl1oR3JD7dSQOJDZbxqrFpxkkPnTKvJ4F5tHmM6wUkIlo68G~hFsD5prbpMq2Jl0WoHC7iwiiG0CA6vRGIi1lb7gbzLCIU5vnJAu~C244NdrUqzge~Fup4yxV9D2sw9SYrQKb98RETdwA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=22. Acesso em: 23 abr. 2022.

Schwab, K. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

Techstars Startup Weekend. Disponível em: <https://www.techstars.com/communities/startup-weekend>. Acesso em: 09 de abril de 2022.

The top 12 reasons startups fail. CB Insights, 2018. Disponível em: https://www.cbinsights.com/reports/CB-Insights_Top-Reasons-Startups-Fail.pdf?utm_campaign=marketing_startup-failure_2021-07&utm_medium=email&_hsmt=143924911&_hsenc=p2ANqtz--dc362jzHI55Uxz7Z-BISBxkAOKWqG4zsvXFbeAr3GMizT47TPAZzkCA_kYhWH3XTDQWMAFRQaoxYfc9ge5IeSytVfsbR-HJtqrQ1fPL97FwHGGEQ&utm_content=143924911&utm_source=hs_automation.>. Acesso em: 07 abril. 2022.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO VIA GOOGLE FORMS, ELABORADO PELA AUTORA

- 1 - Qual seu gênero?
 - Feminino
 - Masculino
 - Prefiro não informar

- 2 - Qual sua idade?

- 3 - Qual seu nível de formação?
 - Ensino fundamental
 - Ensino médio
 - Graduação
 - Pós-graduação
 - Mestrado
 - Doutorado

- 4 - Qual sua área de formação?

- 5 - Há quanto tempo atua no ambiente de startups?
 - Até 1 ano
 - Entre 1 e 2 anos
 - Entre 2 e 3 anos
 - Mais de 3 anos

- 6 - Breve descrição de sua experiência na área.

- 7 - Qual seu atual cargo na startup?

- 8 - Deseja se identificar?
 - Sim
 - Não

- 9 - Qual o nome da sua startup?

- 10 - Em que cidade e estado é a sede da startup?

- 11 - Qual segmento/vertical da startup?

- 12 - Em que fase a startup está?
 - Ideação
 - Validação
 - Tração
 - Scale-up
 - Outro

- 13 - Há quanto tempo a startup está operando?
 - Até 1 ano
 - Entre 1 e 2 anos

- Entre 2 e 3 anos
- Mais de 3 anos

14 - Quantos colaboradores existem na startup atualmente (incluindo os cargos de liderança/gestão)?

15 - Mencione um ou mais desafios de grande relevância que já foi/foram enfrentado(s) por sua startup

16 - Mencione um ou mais desafios cotidiano(s) característico(s) do seu negócio

17 - O que hoje favorece o segmento de startups?

18 - O que poderia minimizar as dificuldades no segmento de startups?

19 - Sobre competências TÉCNICAS , avalie a seguir o grau de relevância delas para atuação em sua startup (Muito importante, Importante, Moderado, As vezes importante, Não é importante)

- Assessoria administrativa
- Domínio das Tecnologias de Comunicação e Informação
- Exercício de funções gerenciais (planejamento, organização, controle e direção)
- Gerenciamento de informações
- Gestão de pessoas
- Lidar com modelos inovadores de gestão

20 - Sobre competências ANALÍTICAS, avalie a seguir o grau de relevância delas para atuação em sua startup (Muito importante, Importante, Moderado, As vezes importante, Não é importante)

- Capacidade de articulação
- Capacidade para negociações
- Flexibilidade cognitiva
- Pensamento crítico
- Raciocínio lógico
- Resolução de problemas
- Tomada de decisão
- Visão holística
- Visão sistêmica

21 - Sobre competências COMPORTAMENTAIS, avalie a seguir o grau de relevância delas para atuação em sua startup (Muito importante, Importante, Moderado, As vezes importante, Não é importante)

- Adaptabilidade
- Autonomia
- Boa comunicação
- Criatividade
- Determinação
- Empatia
- Ética
- Iniciativa
- Inteligência emocional

- Liderança
- Proatividade
- Relações Interpessoais
- Respeito à adversidade
- Trabalho em equipe
- Vontade de aprender

22 - Possui algum colaborador do Secretariado Executivo

- Sim
- Não

23 - Já conhecia a área de Secretariado Executivo?

- Sim
- Não

24 - O que acha que um profissional de Secretariado Executivo pode fazer em uma organização?

25 - Qual a área profissional de maior relevância para assessorar a gestão da sua startup