



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

**EMISSIANA TAVARES DA SILVA**

**A ATUAÇÃO DO(A) SECRETÁRIO(A) EXECUTIVO(A) NA ATIVIDADE DE**  
**CONSULTORIA EMPRESARIAL PELA ÓTICA DO GESTOR(A) DE PESSOAS**

**FORTALEZA**  
**2023**

EMISSIANA TAVARES DA SILVA

A ATUAÇÃO DO(A) SECRETÁRIO(A) EXECUTIVO(A) NA ATIVIDADE DE  
CONSULTORIA EMPRESARIAL PELA ÓTICA DO GESTOR(A) DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Secretariado Executivo da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof. Dra. Luma Louise Sousa  
Lopes

FORTALEZA  
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

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

---

- S579a Silva, Emissiana.  
A ATUAÇÃO DO(A) SECRETÁRIO(A) EXECUTIVO(A) NA ATIVIDADE DE CONSULTORIA EMPRESARIAL PELA ÓTICA DO GESTOR(A) DE PESSOAS / Emissiana Silva. – 2023.  
57 f.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2023.  
Orientação: Profa. Dra. Luma Louise Lopes.
1. Consultoria Empresarial. 2. Consultor. 3. Secretário Executivo. 4. Gestão de Pessoas. . I. Título.  
CDD 651.3741
-

EMISSIANA TAVARES DA SILVA

A ATUAÇÃO DO(A) SECRETÁRIO(A) EXECUTIVO(A) NA ATIVIDADE DE  
CONSULTORIA EMPRESARIAL PELA ÓTICA DO GESTOR(A) DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Secretariado Executivo da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Secretariado Executivo.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

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

---

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

---

Me. Francisco Edson Rodrigues da Silva  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Anna Cleia e Emilson.

A meu padrasto Fernando.

A meu irmão Emanuel Emerson.

Aos meus amigos e professores.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por me proporcionar perseverança durante toda a minha vida.

Aos meus pais Anna Cleia e Emilson, a meu padrasto Fernando, pelo apoio e incentivo que serviram de alicerce para as minhas realizações, por acreditarem que eu seria capaz de superar os obstáculos que a vida me apresentou.

A meu irmão Emanuel Emerson pela amizade e atenção dedicadas quando precisei.

A todos os meus amigos do curso de graduação que compartilharam dos inúmeros desafios que enfrentamos, sempre se ajudando e tornando os dias melhores e divertidos.

À minha orientadora Dra. Luma Louise Sousa Lopes pela sua dedicação e paciência durante o projeto. Seus conhecimentos fizeram grande diferença no resultado final deste trabalho.

À Universidade Federal do Ceará e a todos os professores que sempre proporcionaram um ensino de alta qualidade.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”

(Arthur Schopenhauer)

## RESUMO

O secretário executivo pode ser associado ao setor de consultoria, já que este possui habilidades e capacidade de realizar diferentes tarefas e funções que estão associados ao consultor, mas dificilmente encontramos profissionais de secretariado atuando como consultores em uma organização. O estudo teve como objetivo principal identificar a percepção dos profissionais da área de gestão de pessoas sobre a atuação do profissional de secretariado executivo no âmbito da consultoria empresarial. O método utilizado para fazer essa pesquisa foi de cunho descritivo com a abordagem do tipo qualitativa. Para a coleta de dados, utilizou-se da entrevista semiestruturada, onde foi feito um roteiro com 10 (dez) perguntas como ponto de partida para se chegar às informações desejadas, entrevistou-se profissionais de Gestão de Pessoas de 4 (quatro) empresas do segmento de consultoria. Para análise dos dados coletados, lançou-se mão da análise de conteúdo temática, permitindo uma análise mais exploratória, buscando compreender os discursos e sentidos presentes nas falas dos participantes. Os resultados obtidos demonstram que o profissional de secretariado é visto dentro do âmbito da consultoria como alguém que pode dar suporte, ajudar os coordenadores, e consultores nas atividades operacionais de uma organização. Podendo atuar como consultor desde que possua conhecimento e experiência. Na percepção dos profissionais de gestão de pessoas, o secretário executivo está relacionado com as atividades de consultoria quando falamos de gerenciamento de projetos e habilidades organizacionais.

**Palavras- chave:** Consultoria Empresarial; Consultor; Secretário Executivo; Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

The executive secretary can be associated with the consulting sector, since it has skills and ability to perform different tasks and functions that are associated with the consultant, but we hardly find secretarial professionals acting as consultants in an organization. The main objective of the study was to identify the perception of professionals in the area of people management about the performance of the executive secretariat professional in the scope of business consulting. The method used to carry out this research was descriptive with a qualitative approach. For data collection, a semi-structured interview was used, where a script with 10 (ten) questions was made as a starting point to reach the desired information, People Management professionals from 4 (four) companies in the segment were interviewed of consulting. For the analysis of the collected data, thematic content analysis was used, allowing a more exploratory analysis, seeking to understand the speeches and meanings present in the participants' speeches. The results show that the secretarial professional is seen within the scope of consulting as someone who can support, help coordinators, and consultants in the operational activities of an organization. You can act as a consultant as long as you have knowledge and experience. In the perception of people management professionals, the executive secretary is related to consulting activities when we talk about project management and organizational skills.

**Keywords:** Business Consulting; Consultant; Executive Secretary; people management.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Categorias da Consultoria .....	17
Quadro 2 –	Fases da Consultoria .....	19
Quadro 3 –	Perfil dos Entrevistados .....	32
Quadro 4 –	Análise de Conteúdo - Entrevista .....	43

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

SE	Secretário Executivo
ABCO	Associação Brasileira de Consultores
MEC	Ministério da Educação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Consultoria empresarial.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>O Consultor no âmbito da consultoria.....</b>	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO.....</b>	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>32</b>
<b>5.1</b>	<b>Entendimento dos profissionais de gestão de pessoas a respeito das funções do secretário executivo .....</b>	<b>32</b>
<b>5.2</b>	<b>Percepção dos profissionais da área de gestão de pessoas sobre a atividade de consultoria empresarial.....</b>	<b>34</b>
<b>5.3</b>	<b>Como os profissionais de secretariado executivo podem se relacionar com a atividade de consultoria.....</b>	<b>35</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>38</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>
	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>46</b>
	<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>55</b>
	<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diante das constantes mudanças no mercado de trabalho, as empresas necessitam de profissionais adaptáveis e flexíveis, capazes de assumir diferentes papéis e funções. Ter colaboradores qualificados é um diferencial competitivo importante no mercado atual, onde a concorrência é cada vez mais acirrada. Segundo o site Agência Brasil (2019), O Índice de Competitividade Global 2019, elaborado pelo Fórum Econômico Mundial, classificou o Brasil na posição 71 em um ranking de 141 países em relação à competitividade do mercado de trabalho, indicando a necessidade de investimentos em educação, treinamento e capacitação profissional para aumentar a qualificação dos trabalhadores e sua empregabilidade. Esses dados evidenciam a importância de se manter atualizado e qualificado para se destacar e garantir uma posição competitiva no mercado de trabalho.

Diante disso, a consultoria tem como objetivo identificar problemas e oportunidades em uma organização e propor soluções para melhorar seu desempenho e resultados, apresentando ideias inovadoras, conhecimentos técnicos atualizados e uma visão estratégica para a empresa, ajudando-a a se adaptar às mudanças do mercado e a se manter competitiva.

De acordo com Alcântara e Pereira (2017), um consultor é um profissional que possui habilidades, conhecimentos técnicos e experiência para prestar assessoria e orientação a empresas e organizações de diversos setores. Nesse contexto, o trabalho como consultor é de relevância no mundo dos negócios, uma vez que os consultores são especialistas em determinada área e podem oferecer orientações e soluções personalizadas para as empresas.

Dessa forma, pode-se associar o(a) secretário(a) executivo(a) ao setor de consultoria, já que este possui habilidades e capacidade de realizar diferentes tarefas e funções, além daquelas inerentes à sua posição específica. Bortolotto e Wilbert (2005) destacam que o mercado de trabalho tem exigido cada vez mais profissionais de Secretariado Executivo com formação acadêmica específica e direcionada para a área de atuação. Isso se deve ao fato de que o Secretariado Executivo vem se transformando em uma área cada vez mais especializada e estratégica dentro das empresas, exigindo conhecimentos técnicos, habilidades gerenciais e competências relacionadas à comunicação e ao relacionamento interpessoal.

Diante da polivalência que o(a) secretário(a) executivo(a) apresenta, baseado nos conhecimentos e habilidades adquiridos através da formação acadêmica, que prepara os formandos e capacita-os para atuarem no mercado de trabalho de forma versátil, eficaz e competente, atuando como gestores, empreendedores, assessores, consultores e agentes de

mudanças. A consultoria pode ser, então, uma opção de trabalho em que esse profissional pode se destacar e prestar alguns serviços.

No entanto, dificilmente encontramos profissionais de secretariado atuando como consultores em uma organização, corroborando com o dito por Schmitz *et al.* (2015, p. 22), quando cita que “embora esse profissional seja visto como um ser dinâmico e versátil, ou seja, um profissional que se sobressai em diversos setores abrangentes ao seu perfil, ainda é pouco associado ao serviço de consultoria”.

Diante dessa discussão, tem-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a percepção dos profissionais da área de gestão de pessoas sobre a atuação do profissional de secretariado executivo no âmbito da consultoria empresarial? O objetivo geral deste trabalho é identificar a percepção dos profissionais da área de gestão de pessoas sobre a atuação do profissional de secretariado executivo no âmbito da consultoria empresarial.

Nesse sentido, foram propostos os seguintes objetivos específicos: a) descrever o entendimento dos profissionais da área de gestão de pessoas a respeito das funções do secretário executivo; b) descrever a percepção dos profissionais da área de gestão de pessoas sobre a atividade de consultoria empresarial; e c) discutir como os profissionais de secretariado executivo podem se relacionar com a atividade de consultoria com a atividade de consultoria empresarial na percepção dos entrevistados.

Para alcançar os objetivos propostos, entrevistou-se profissionais de Gestão de Pessoas de 4 (quatro) empresas do segmento de consultoria. Foram escolhidos profissionais da área de gestão de pessoas que fazem recrutamento e seleção em uma empresa de consultoria, pois estes profissionais são responsáveis por atrair, desenvolver e reter talentos, através de uma seleção de candidatos para ocupar vagas disponíveis em uma organização. Segundo Chiavenato (1999), Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo o recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

A pesquisa justifica-se na medida em que contribui com o preenchimento de lacunas de conhecimento na atuação do secretário executivo como consultor empresarial, pois não há um grande campo de estudo. Tal afirmação pode ser analisada no Repositorio Institucional da Universidade Federal do Ceará, onde só consta uma publicação de 2016 que relaciona o profissional de secretariado executivo com a atividade de consultoria, sendo necessário uma investigação de aspectos específicos para aprofundamento da área de estudo, de forma a contribuir com o corpo de conhecimento existente. Além da possibilidade de ter um impacto direto na atuação profissional do secretário executivo. A principal contribuição desta

investigação é poder identificar as expectativas dos gestores sobre a atuação dos secretários executivos associados à consultoria.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: introdução, em que são apresentadas informações a respeito do tema e a discussão inicial, além dos objetivos geral e específicos. Na seção dois é apresentado o referencial teórico, sendo: Consultoria empresarial e O Consultor no âmbito da consultoria, já na seção três tem-se a atuação do profissional de secretariado executivo. Nas seções seguintes são descritas as características metodológicas do presente estudo e a análise dos resultados, por fim, a seção seis com a conclusão, e, em seguida, as referências utilizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte do trabalho é abordada a teoria que dará suporte ao desenvolvimento da pesquisa e, principalmente, à discussão e análise dos resultados obtidos. Busca-se: contextualizar sobre a atuação do secretário executivo no âmbito da consultoria empresarial.

### 2.1 Consultoria empresarial

Para falarmos de consultoria é preciso saber seu significado. De acordo com Kubor (1986, p. 4) “a consultoria é um serviço que oferece conhecimento profissional e habilidades relevantes para problemas organizacionais na prática”. Crocco e Guttmann (2010, p. 8), complementam ainda que:

Consultoria é um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

Segundo Oliveira (2015, p. 21 ):

A Consultoria é o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxílio apoie, oriente o trabalho administrativo, pode-se dizer que a consultoria é uma troca onde o cliente fornece informações da empresa e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar da melhor forma possível.

De acordo com as definições acima, podemos perceber que os autores Crocco e Guttmann (2010) e Oliveira (2015) têm uma visão parecida acerca do tema. Concordando que, a consultoria é uma prestação de serviço onde uma pessoa com seus conhecimentos específicos aconselham e apresentam ideias e estratégias que permitem solucionar e melhorar os processos dentro das organizações sempre de forma clara, objetiva e adequada às necessidades da empresa.

Coelho (2013) coloca que os objetivos da consultoria são: alcançar as metas e os objetivos da organização; solucionar problemas gerenciais e empresariais, gerando mudanças, e aprendizagem na organização, prevenindo o fracasso da empresa. Kubr (1986) complementa mencionando que a consultoria tem como objetivos também auxiliar as empresas a melhorar o desempenho e a alcançar seus objetivos estratégicos; identificar problemas e oportunidades de melhoria nas empresas, propondo soluções efetivas e personalizadas; fornecer conhecimentos especializados em áreas específicas, como finanças, recursos humanos, tecnologia, entre outras;

transferir conhecimentos e habilidades para a equipe do cliente, visando o desenvolvimento de capacidades internas e a autonomia da empresa; promover mudanças organizacionais, culturais e comportamentais nas empresas, visando a adaptação às transformações do mercado e a melhoria contínua.

Segundo a Associação Brasileira de Consultores (2014), a consultoria é algo que existe a muito tempo. Ao longo da história, há relatos de líderes que recorreram a conselhos e orientações para a tomada de decisões importantes, tanto para questões pessoais como para grandes e complexas questões políticas. No entanto, os serviços de aconselhamento profissional no formato de consultoria empresarial tiveram início na segunda metade do século XIX com o advento da Revolução Industrial. Mas no Brasil o setor de consultoria se desenvolveu com mais vigor nos anos 60, junto com o crescimento da atividade industrial.

O surgimento da consultoria está diretamente relacionado com o desenvolvimento das indústrias e do capitalismo moderno no século XIX, quando se tornou necessário buscar métodos para aumentar a eficiência e a produtividade das empresas. A partir daí, o aconselhamento no formato de consultoria passou a ser utilizado como estratégia de gestão empresarial e se consolidou como uma importante área de atuação profissional (THIELMANN; OLIVEIRA, 2010, P,26).

Assim, estabeleceu os primórdios do setor de consultoria com a empresa Arthur D. Little. A empresa foi criada em 1886 por Arthur Dehon Little, um químico americano formado no renomado Massachusetts Institute of Technology (MIT), com o objetivo de utilizar seus conhecimentos em química para ajudar empresas a resolver problemas técnicos e de produção (THIELMANN; OLIVEIRA 2010).

O mercado de consultoria empresarial no Brasil tem mostrado um crescimento constante ao longo das últimas décadas. Segundo a Associação Brasileira de Consultores (2021), o mercado brasileiro de consultoria cresceu a uma taxa média anual de cerca de 10% entre 2005 e 2019. Assim, podemos ver o crescimento da consultoria no Brasil devido à grande concorrência, provocada pela globalização, atraindo diversos profissionais, com o crescimento da demanda por parte das empresas que necessitam atualizar-se constantemente a respeito dos métodos e técnicas de gestão empresarial que vem sofrendo transformações constantes (OLIVEIRA, 2014). O Brasil representa 1% dos negócios globais e 31% do faturamento no mercado latino-americano de consultoria. Movimentou, assim, US\$ 14,4 bilhões (R\$ 74 bilhões), Euromonitor (2021). Embora concentrado nas mãos das multinacionais, o número de consultorias ultrapassou 161 mil empresas ativas no país, esse crescimento se dá porque a consultoria empresarial é vista como uma solução para esses desafios, oferecendo expertise e conhecimentos técnicos em diferentes áreas.

Para Prim e Ehmke (2015) “a atividade de consultoria empresarial tem apresentado uma segmentação crescente dos serviços revelando uma tendência de crescimento global como estratégia para ganhos de competitividade”. Corroborando com o dito por Oliveira (2010) quando cita que as consultorias fazem parte de um dos serviços que mais cresceu no mundo nos últimos anos, podendo-se afirmar que será um mercado promissor no futuro e que sua importância será ainda maior. Como consequência, vem crescendo o número de empresas de consultoria. Segundo o site Laboratório de Consultoria (2022), a expectativa de crescimento das empresas de consultoria para 2021 foi de 14%, número bem superior ao valor de 4,5% do PIB brasileiro.

Em relação aos tipos de consultoria, Oliveira (2006) considera a consultoria interna e a consultoria externa. A consultoria interna é realizada por um profissional integrante da empresa que, normalmente, possui nível técnico ou gerencial, um perfil generalista de sua área de atuação que atua como um mediador da relação empresa/cliente interno. Esse profissional elabora diagnósticos, busca soluções para problemas e sugere determinadas ações. A denominação de Consultor Interno é restrita a algumas empresas, pois normalmente esses profissionais são analistas, assistentes ou supervisores e têm a função de consultores (ORLICKAS, 1999).

A Consultoria Interna, de acordo com Oliveira (1999), apresenta como aspectos positivos o maior conhecimento da organização, uma vez que o consultor é funcionário da mesma e acompanha diariamente o seu processo de desenvolvimento; possui determinado grau de poder informal por ter maior interação e acesso às pessoas e aos grupos e participação efetiva na avaliação e no controle do processo de consultoria.

Nesse sentido, Johri, Cooper e Prokopenko (1998, p. 4) afirmam que a:

[...] Consultoria interna é o refinamento na evolução do conceito de staff, um conceito que enfatiza tornar disponível para o gerente uma fonte especializada dentro da organização para ajudá-lo na identificação e estudo de problemas e oportunidades, elaborando recomendações e assessorando na sua implementação.

Segundo Orlickas (2001), a consultoria externa ocorre quando um profissional é chamado para prestar consultoria em uma empresa na qual não possui vínculo empregatício, havendo uma exceção quando ele é convidado a fazer parte da consultoria da empresa. Nessa modalidade, o relacionamento entre empresa-cliente é apenas profissional porque ele não está envolvido diariamente com a empresa.

A consultoria externa pode ser muito vantajosa para a organização, pois esse profissional pode prestar consultoria em diversas organizações, cada uma com necessidades e

problemas diferentes, contribuindo para que ele tenha maior experiência com problemas empresariais. Conforme Oliveira (2019), as principais vantagens de se ter uma consultoria externa é que o consultor externo tem maior experiência, visto que tem um leque de atuação grande em relação às empresas por onde este profissional já passou grande credibilidade em relação aos profissionais da alta gestão da empresa, sendo imparcial diante do ambiente atraindo simpatia, uma vez que as questões diárias da empresa não lhe afetam de forma pessoal. Além disso, o consultor externo tem mais liberdade para expressar opiniões e críticas, pois a inexistência de vínculo empregatício faz com que não haja o receio de retaliação.

É possível também caracterizar a consultoria quanto à estrutura e quanto à amplitude, que se subdividem em categorias que serão citadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias da Consultoria

<b>Consultoria quanto à sua estrutura</b>	
<b>Consultoria por pacote</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Transfere uma forte estrutura metodológica e técnica.</li> <li>● Não se preocupa com a adequação à realidade da empresa-cliente.</li> <li>● Maior rapidez, menor custo e possibilidades de mudanças de maior impacto.</li> <li>● Ausência de preocupação com o processo de mudança planejada.</li> </ul>
<b>Consultoria artesanal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procurando atender às necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto personalizado baseado em metodologias e técnicas desenvolvidas especialmente para a empresa contratante, tendo, entretanto, sustentação de modelos já aplicados em outras organizações.</li> <li>● Tempo adequado ao desenvolvimento do trabalho.</li> <li>● Melhor treinamento dos envolvidos no processo.</li> <li>● Melhor qualidade no serviço prestado.</li> <li>● Menor resistência por parte da empresa-cliente e maior independência da empresa-cliente em relação à empresa.</li> <li>● Nível mais específico e profundo de atuação.</li> </ul>
<b>Consultoria quanto à sua amplitude</b>	
<b>Consultoria especializada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atua dentro de uma ou de algumas áreas específicas da empresa-cliente.</li> <li>● Melhor qualidade nos serviços.</li> <li>● Maior interação com outros sistemas da empresa-cliente.</li> <li>● Maior rapidez.</li> <li>● Menor custo e maior nível de treinamento em tempo real e na tarefa.</li> </ul>

<b>Consultoria Total</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Abrange praticamente todas as atividades da empresa-cliente e atua de forma integrada e interativa.</li> <li>● Facilidade de atuação dos diversos sistemas da empresa-cliente.</li> <li>● Nível de treinamento otimizado dos executivos e funcionários.</li> <li>● Menor custo para a empresa-cliente.</li> </ul>
--------------------------	--

Fonte: Oliveira (1999)

É importante entender que a consultoria, ao ser implementada dentro de uma organização, ela precisa seguir uma sequência respeitando cada fase desse processo (BLOCK, 2013). A consultoria é desenvolvida por meio de cinco etapas, são elas: Fase 01 – Entrada e Contrato; Fase 02 – A Coleta de Dados e o Diagnóstico; Fase 03 – Feedback e Decisão de Agir; Fase 04 – Engajamento e Implementação; Fase 05 – Extensão, Reciclagem ou Término. As fases serão descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Fases da Consultoria

Fases	Descrição
1-Entrada e Contato	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contato inicial do consultor com a empresa cliente, o consultor faz uma sondagem e reconhecimento da empresa em que fará seu trabalho.</li> <li>● O consultor identifica os problemas da empresa, determinará as expectativas do cliente e definirá como iniciar o projeto.</li> </ul>
2- Coleta de Dados e Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O consultor colhe as informações necessárias para ter um diagnóstico da situação do negócio.</li> <li>● O consultor irá definir os métodos a serem utilizados e o prazo de execução do projeto.</li> </ul>
3- Feedback e Decisão de agir	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O consultor resume todos os dados coletados na fase anterior, estabelecendo metas e escolhendo como seguirá na ação ou mudança.</li> <li>● Ambas as partes, consultor e cliente estão envolvidas nessa realimentação.</li> </ul>
4- Engajamento e Implantação	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Etapa de execução do que foi planejado.</li> <li>● A implementação é a parte decisiva do processo de consultoria.</li> <li>● Pode ser feita uma série de reuniões para realizar mudanças, uma única reunião com o objetivo de que as partes da organização operem em conjunto para solucionar o problema.</li> <li>● O consultor irá promover a mudança necessária para a melhora do processo de trabalho do cliente.</li> <li>● Deve haver a interação e comunicação entre os setores e departamentos.</li> </ul>

5- Extensão, Reciclagem ou Término	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Etapa do Feedback do cliente.</li> <li>● É preciso verificar se o problema foi resolvido após o processo e/ou se será necessária uma reciclagem, um novo contrato, ou até mesmo estender o projeto para um novo segmento da empresa.</li> <li>● Se o trabalho for concluído com sucesso, pode ser encerrado, mantendo aberta a possibilidade de novas consultorias futuramente.</li> <li>● O desligamento deve ser preparado através dos relatórios finais.</li> <li>● O consultor deve expor seu portfólio e manter o vínculo através de outros trabalhos como palestras e treinamentos.</li> </ul>
------------------------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Crocco e Guttman (2010) e Block (2013).

Com base no apresentado, pode-se dizer que as organizações buscam estruturar-se para funcionarem melhor e produzirem melhores resultados. Ou seja, o sucesso da organização repousa em grande parte na maneira como consegue se organizar para funcionar e proporcionar resultados. Tornando a consultoria um processo importante, pois traz vários benefícios para as organizações de forma a impulsionar os negócios conquistando melhores resultados, ajudando a empresa que está precisando resolver um problema, ou inovar, de forma a apresentar algo novo ou de forma diferente. De acordo com Oliveira (2010), os benefícios da consultoria podem ser resumidos em cinco pontos: a) fornecer conhecimento especializado; b) oferecer uma perspectiva externa; c) melhorar a eficiência e a produtividade; d) desenvolver habilidades e capacidades; e e) gerar resultados mensuráveis.

Os consultores podem trazer conhecimento especializado para a empresa, ajudando a resolver problemas específicos e a identificar oportunidades de melhoria. O fornecimento de conhecimento especializado é um dos principais benefícios da consultoria empresarial. As empresas que contratam serviços de consultoria têm acesso a especialistas em diferentes áreas, que podem oferecer *insights* e soluções personalizadas para os desafios enfrentados pela organização. Conforme Coget (1999), a consultoria surge como uma solução, oferecendo serviços especializados e conhecimentos técnicos em diferentes áreas, como gestão, finanças, recursos humanos, marketing, tecnologia da informação, entre outras. A consultoria permite que as empresas acessem expertise e conhecimentos que não possuem internamente, possibilitando a criação de soluções personalizadas e efetivas para seus desafios.

Em segundo, os consultores trazem uma perspectiva externa e imparcial para a empresa, ajudando a identificar problemas que podem ser difíceis de detectar internamente. A perspectiva externa da consultoria empresarial é uma vantagem importante para as empresas, pois oferece um olhar imparcial e objetivo, permitindo a identificação de problemas e oportunidades que podem passar despercebidos pelos colaboradores internos. Além disso, a

perspectiva externa pode ajudar a empresa a identificar suas forças e fraquezas em relação aos concorrentes, preparar-se para mudanças no mercado e gerar novas ideias e soluções inovadoras. Os consultores também podem ajudar a empresa a identificar e implementar processos mais eficientes, reduzindo custos e aumentando a produtividade.

Os consultores podem ajudar a empresa a desenvolver habilidades e capacidades internas, capacitando a equipe para enfrentar desafios futuros. A consultoria empresarial pode desempenhar um papel importante no desenvolvimento de habilidades e capacidades dentro da organização. Com a ajuda de consultores especializados, as empresas podem identificar as habilidades que precisam ser desenvolvidas, desenvolver um plano de sucessão e liderança, e criar uma cultura de inovação e melhoria contínua. Isso pode levar a uma equipe mais capaz e autônoma, o que pode levar a melhores resultados financeiros e maior competitividade no mercado. Por fim, os consultores podem ajudar a empresa a gerar resultados mensuráveis, ajudando a identificar e medir o sucesso das iniciativas implementadas. Block (2013) enfatiza que a consultoria deve se concentrar em fornecer resultados tangíveis e mensuráveis para o cliente.

Dessa forma, percebe-se que a consultoria ajuda as empresas a identificarem problemas e oportunidades de melhoria e a desenvolverem soluções eficazes para superá-los. Para Alves, Dias e Monsore (2015), além de resolver conflitos, a consultoria auxilia a aperfeiçoar a alocação dos recursos disponíveis, sendo que, geralmente, as pequenas empresas não possuem profissionais com qualificações em diversas áreas como finanças, logística, *marketing*, controle de estoques, etc., e em outras, o próprio empreendedor realiza todas as funções sem ter profundo conhecimento sobre elas.

Com isso, os autores enfatizam que, ao contratar consultorias, além de minimizar erros, economiza-se com o custo de contratar profissionais especializados para cada área administrativa. A consultoria pode ajudar as empresas a desenvolver planos estratégicos de longo prazo e a implementar mudanças organizacionais com sucesso. Segundo Klein (2010), a consultoria auxilia a organização ou cliente a refletir sobre sua estratégia de marca, bem como em seu posicionamento perante os consumidores.

Como visto anteriormente, a consultoria pode proporcionar vários benefícios a uma organização, no entanto, algumas empresas podem encontrar algumas dificuldades com a implementação da consultoria na organização. Block (2013) destaca que a consultoria pode enfrentar diversas dificuldades, como:

- a) resistência à mudança por parte dos clientes: muitas vezes, os clientes podem resistir às recomendações da consultoria e não querer implementar as mudanças

necessárias;

b) falta de confiança na consultoria: alguns clientes podem não confiar na competência da consultoria e questionar sua capacidade de resolver os problemas da organização;

c) falta de alinhamento entre a consultoria e a cultura da organização, a consultoria pode ter uma abordagem diferente da cultura organizacional, o que pode gerar conflitos e dificultar a implementação das recomendações;

d) falta de apoio da alta administração, sem o apoio da alta administração, a consultoria pode encontrar dificuldades para implementar suas recomendações e obter resultados;

e) a consultoria pode enfrentar dificuldades para obter os recursos necessários para implementar suas recomendações e alcançar os objetivos estabelecidos; e

f) falta de clareza nos objetivos: se os objetivos da consultoria não estiverem claramente definidos, pode haver dificuldades para mensurar os resultados e alcançar os resultados esperados.

Assim sendo, fica claro que para que uma consultoria seja bem-sucedida, é necessário que a organização esteja comprometida com o processo e que haja uma cultura de aprendizado e melhoria contínua.

## **2.2 O Consultor no âmbito da consultoria**

O perfil do consultor exige muita experiência em atuações práticas e conhecimentos baseados em sustentações teóricas. Ademais, é importante que se tenha um boa troca de informações e conhecimento entre diferentes pessoas, tornando-se reconhecido no mundo empresarial, por meio de palestras e publicações em eventos. Assim, sendo um profissional de bastante conhecimento e experiência em uma determinada área, ele vem a trabalhar com as mais diversas empresas. Oliveira (2010, p. 175) destaca ainda que:

O consultor empresarial deve ser generalista, pois suas propostas são, naturalmente, interagentes com outras atividades da empresa-cliente. E tem que ser especialista, porque é obrigado a ter elevado conhecimento a respeito de metodologias e técnicas inerentes ao foco de sua consultoria.

De acordo com Sales (2013, p. 69), “uma das características do consultor é saber diferenciar o que é importante do que é urgente; ser independente e estipular metas alcançáveis e que motivam o grupo a seguir mais firme e mais determinado”. Diante do exposto, o consultor tem que ter o discernimento para definir metas que a organização possa cumprir, além de ser

necessário que o consultor saiba dialogar com o cliente de forma clara para que todos entendam o objetivo proposto. Observa-se que o consultor é uma peça fundamental, pois tem o perfil de um agente de mudanças que ao atuar em empresas com determinados problemas ou necessidades apresenta uma solução. Corroboram Artigo e Contarott (2013, p. 6) quando falam que:

O profissional em questão necessita ter profundos conhecimentos na área de atuação, vasta experiência, além de acompanhar todo o projeto da consultoria, desde a primeira reunião com os executivos da empresa, os diagnósticos, análises dos problemas e suas causas, metodologias/estratégias propostas, decisão por parte dos executivos e a aplicação dessas. Além do mais, para que os executivos e/ou demais colaboradores entendam o problema e possam juntos atuar com o intuito de minimizar ou findar com o problema, muitas vezes, é preciso que o consultor realize treinamentos e/ou palestras anteriores à prática das decisões tomadas na relação entre consultor e executivos.

Assim, podemos perceber que o consultor desempenha um papel fundamental na identificação e resolução de problemas nas organizações no âmbito da consultoria, ele é responsável por fornecer soluções para os desafios enfrentados pelas empresas, bem como por ajudar a desenvolver estratégias e planos de ação para alcançar os objetivos organizacionais. Conforme Block (2011, p. 13) "O consultor deve ser capaz de entender as necessidades e expectativas do cliente, e de adaptar sua abordagem para atender às necessidades específicas de cada cliente".

Block (2013) também destaca que o consultor deve ser um agente de mudança, que ajuda a promover a melhoria contínua na organização, e que deve ter a capacidade de se adaptar às necessidades e características específicas de cada cliente. Além disso, o autor enfatiza a importância de o consultor ter habilidades de comunicação efetiva, empatia, escuta ativa e respeito pelos clientes.

Crocco e Guttmann (2010) propõem uma abordagem crítica sobre o papel do consultor nas organizações. Na visão dos autores, o consultor não deve ser visto como alguém que detém todo o conhecimento e soluções para os problemas da organização, mas sim como um facilitador do processo de mudança. Crocco e Guttmann (2010) enfatizam que o consultor deve ter habilidades de escuta ativa, empatia e respeito pelos clientes, e que deve trabalhar em colaboração com eles para identificar e resolver problemas. Além disso, eles destacam que o consultor deve estar ciente das dinâmicas de poder e dos interesses envolvidos na organização, e que deve trabalhar para promover a participação democrática e a construção coletiva de soluções. Crocco e Guttmann (2010) também defendem que o consultor deve ter uma visão crítica e reflexiva sobre sua própria prática, questionando constantemente suas suposições e premissas e buscando aprender com as experiências dos clientes. Eles acreditam que o consultor

deve atuar como um agente de mudança social, trabalhando para promover a equidade, a justiça e a sustentabilidade nas organizações e na sociedade como um todo.

Peter Block ( 2011), contribui com o dito quando afirma que:

O consultor é um agente de mudança e um facilitador do processo de aprendizagem organizacional. Seu papel é ajudar os clientes a identificar e resolver problemas e a alcançar seus objetivos. Para ser um consultor eficaz, é preciso ter habilidades de comunicação efetiva, empatia, escuta ativa e respeito pelos clientes. O consultor deve trabalhar em colaboração com os clientes para identificar e resolver problemas, e deve estar disposto a adaptar sua abordagem para atender às necessidades específicas de cada cliente (BLOCK, 2011, p. 2)

O consultor em consultoria empresarial deve ser capaz de trabalhar em equipe e se comunicar de forma clara e eficaz com todos os níveis da organização. Ele deve ser capaz de entender as necessidades e expectativas do cliente e de adaptar sua abordagem para atender às necessidades específicas de cada cliente. Para Schein (2008, p. 49) "O consultor deve ser capaz de adaptar sua abordagem para atender às necessidades específicas do cliente".

Para Argyris (1974), o papel do consultor é ajudar as organizações a desenvolver soluções para seus problemas, mas também ajudá-las a aprender a resolver seus próprios problemas. Ele enfatiza que o consultor deve ser um agente de mudança, que ajuda a promover a melhoria contínua na organização. "O consultor deve ser capaz de ajudar as organizações a identificar e superar barreiras para a aprendizagem organizacional, promovendo a reflexão crítica e a mudança de comportamento" (ARGYRIS, 1974, p. 128).

Entendemos que um profissional que deseja trabalhar na área de consultoria empresarial precisa ter um plano de carreira para atuar como consultor. Segundo Oliveira (2015), isso envolve definir os objetivos e metas a serem alcançados, estudar as áreas de atuação da consultoria e identificar quais competências e habilidades são necessárias para o sucesso nessa profissão. Ter um plano de carreira também ajuda na busca por cursos de capacitação e especialização, bem como na definição do nicho em que se deseja atuar como consultor. Além disso, é fundamental investir em networking e construir uma boa reputação profissional para conquistar novos clientes e projetos.

Diante das mudanças e evoluções que as organizações e o mundo do trabalho vêm sofrendo ao longo dos anos, o consultor precisa ser capaz de identificar com precisão as necessidades e expectativas do cliente, a fim de desenvolver soluções personalizadas e eficazes. Mas a resistência à mudança pode ser um obstáculo para o sucesso dos projetos de consultoria empresarial, por isso o consultor precisa estar preparado para lidar com a resistência dos funcionários da empresa e garantir a implementação bem-sucedida das soluções propostas,

estabelecendo uma relação de confiança com o cliente a fim de obter informações precisas e relevantes sobre a empresa e seus problemas. Cada empresa tem suas próprias características e particularidades, dessa forma, o consultor precisa ser capaz de adaptar suas soluções às necessidades específicas de cada cliente, de forma a ter um bom relacionamento para efetividade da prestação do serviço de consultoria, e se, não for devidamente compreendido por ambas as partes, o resultado não serão práticos (KUBR, 1986).

Dessa forma, é possível apontar que o consultor em consultoria empresarial deve ser ético e transparente em sua atuação, respeitando as normas e padrões éticos da profissão e mantendo a confidencialidade das informações do cliente. Ele deve ser capaz de construir relações de confiança e de longo prazo com seus clientes, com o objetivo de ajudá-los a alcançar o sucesso e a sustentabilidade em suas operações.

### 3 A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

O Secretariado Executivo (SE) é uma área profissional que envolve a prestação de serviços de assessoria e suporte a executivos, gestores e equipes de uma empresa ou organização. Esse profissional atua como um intermediário entre a direção da empresa e demais colaboradores, sendo responsável por gerenciar informações, agendas, eventos, viagens, reuniões e outros aspectos da rotina empresarial.

A origem da profissão de secretariado segundo a história iniciou com o trabalho que os escribas realizavam na Antiguidade, em fazer cálculos, arquivar registros, redigir e ler documentos, e ser sigilosos sobre os dados a que tinham acesso (CASTELO, 2007). Mas a partir da Revolução Industrial, com o ressurgimento do comércio, a profissão de Secretário Executivo se efetiva. De acordo com Pinto (2013), com o passar dos anos, a profissão de Secretariado Executivo se espalhou pelo mundo, ganhando destaque em países como França, Alemanha e Brasil. Na década de 1950, a profissão começou a se sofisticar, com a introdução de técnicas de administração e de comunicação, além do uso de tecnologias como máquinas de escrever e telefones.

Nos anos seguintes, o Secretariado Executivo se tornou uma carreira reconhecida e respeitada, com profissionais altamente capacitados e atuando em diversos setores da economia. Com a globalização e as mudanças no mercado de trabalho, a profissão continua a evoluir e se adaptar às novas demandas, mantendo-se relevante e essencial para o sucesso das empresas e organizações. Para Sabino e Rocha (2004) a profissão de Secretariado Executivo evoluiu, acompanhando as mudanças no mercado de trabalho e as novas tecnologias. Hoje, o profissional de Secretariado Executivo é visto como um colaborador estratégico, capaz de auxiliar executivos e gestores em suas atividades diárias e contribuir para o sucesso das empresas e organizações.

A profissão de Secretário Executivo tem sido cada vez mais valorizada e reconhecida no mercado de trabalho, especialmente pela sua capacidade de oferecer suporte executivo e gerencial a empresas e organizações, isso se confirma quando vemos a pesquisa realizada por Half (2019), onde o secretariado executivo foi citado como uma das áreas em que as empresas mais sentem falta de profissionais qualificados, o que demonstra a importância da função para o bom funcionamento das empresas. “o mercado tem exigido profissionais de formação acadêmica específica e direcionada à área de atuação em Secretariado Executivo” (BORTOLOTTI; WELLERS, 2005, p.47).

Oliveira e Alves (2013) apontam que o Secretariado Executivo pode auxiliar na tomada de decisões, atuando na coleta, organização e análise de informações relevantes para a empresa. Além disso, o profissional pode contribuir na gestão de projetos e processos, promovendo a eficiência e a melhoria contínua. Também pode auxiliar no desenvolvimento de equipes, na organização de eventos e na comunicação interna e externa. O Secretário Executivo é responsável por planejar, organizar e coordenar atividades administrativas e executivas, assim como gerenciar informações e recursos.

Segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Secretariado Executivo estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC) em 2002, a fim de orientar a formação dos profissionais desta área em todo o país, com o objetivo de proporcionar uma formação completa e abrangente aos alunos, preparando-os para atuar em diferentes áreas e organizações. Estabelecem competências e habilidades que devem ser desenvolvidas no curso, como: compreensão dos processos organizacionais e da dinâmica do mercado de trabalho, domínio de línguas estrangeiras e de ferramentas tecnológicas, bem como boa comunicação interpessoal, capacidade de planejamento e organização, gestão de informações e habilidades de liderança, conhecimentos em administração, contabilidade, finanças, marketing, entre outras áreas relevantes para a gestão empresarial, conhecimento de técnicas de redação e produção de textos, bem como habilidades em resolução de conflitos e gestão de pessoas.

Ademais, dentre as atribuições desse profissional, destacam-se: Planejamento e organização de agendas e compromissos da alta administração, realização de pesquisas de mercado, levantamento de dados e elaboração de relatórios gerenciais, gestão e organização de documentos e informações relevantes para a tomada de decisões da empresa, comunicação interna e externa, incluindo recepção e atendimento de clientes e fornecedores, coordenação de equipes e supervisão de atividades administrativas, participação em reuniões e eventos empresariais, preparação de apresentações e material informativo, assessoria à alta administração em questões estratégicas, relacionadas à gestão e ao planejamento empresarial.

Além disso, é importante que o secretário executivo seja um profissional ético, comprometido e responsável, capaz de lidar com situações de pressão e de tomada de decisões. Com todas essas atribuições na formação, o profissional de secretariado executivo vem ocupando e tendo cada vez mais destaque nas organizações.

As empresas estão cada vez mais conscientes da importância do profissional de secretariado executivo no desempenho das suas atividades, pois esse profissional é o responsável por organizar e manter o fluxo de informações e documentos, além de assessorar a alta gestão (SANTOS *et al.*, 2012, p. 3).

O perfil do Profissional de Secretariado se destaca por ter uma ampla visão do mercado de trabalho, capacidade em resolver diferentes assuntos nas mais variadas áreas da organização, auxilia diretamente executivos e tem autonomia nas tomadas de decisões por apresentar postura analítica, interpretativa e crítica (KLOSS *et al.*, 2018). É importante que o profissional possua todas essas habilidades para atuar com excelência em um ambiente de trabalho cada vez mais exigente e dinâmico.

De acordo com Giorni (2019), a consultoria é uma das linhas de formação do curso de graduação em Secretariado Executivo, denominando a Consultoria como um dos pilares da área secretarial e uma das características do profissional de Secretariado, pois possui formação multidisciplinar, podendo seguir como opção de carreira, a Consultoria. Com base em sua formação e perfil, este profissional pode atuar realizando atividade de consultoria no ambiente interno ou externo à organização (PAES *et al.*, 2015).

A autora Giorni (2019, p. 37) complementa afirmando que o Profissional de Secretariado deve “apresentar visão geral e humanística; postura analítica, interpretativa e crítica que assegure a administração de processos e de pessoas, tomada de decisão e gestão inerentes às Organizações”. Saber se adaptar às mudanças e ser flexível às variadas situações e sempre estar se qualificando para atender as demandas de mercado. Giorni (2019) ressalta que o profissional de secretariado na consultoria deve ser proativo, ter iniciativa e ser capaz de antecipar as necessidades do consultor e do cliente. Além disso, o profissional deve ser capaz de lidar com situações de pressão e com prazos curtos, sem comprometer a qualidade do trabalho.

Ao analisar as profissões de consultor e secretariado, segundo a visão de Giorni (2016, p. 33) “pode-se verificar que existem muitas semelhanças entre as duas áreas”. Tanto uma quanto a outra exigem percepções e competências que os capacitem ao exercício da consultoria. Assim, o profissional de secretariado tem plenas condições de atuar no papel de consultor interno da organização. Com seus conhecimentos e habilidades adquiridos através de formação em diversas áreas e com status de gestão ele pode opinar, orientar, assessorar e coordenar equipes.

Segundo Alcântara e Pereira (2017), o secretário executivo pode atuar como consultor dentro de uma organização, oferecendo suporte e assessoria aos executivos e gestores em questões estratégicas. Essa atuação como consultor pode abranger diversas áreas, como a de planejamento empresarial, de gestão de processos e pessoas, de marketing e de vendas, entre outras. Os autores destacam que essa atuação como consultor pode trazer benefícios tanto para a organização quanto para o próprio profissional de Secretariado Executivo.

Para a empresa, o secretário executivo pode contribuir com seus conhecimentos técnicos e habilidades em comunicação e relacionamento interpessoal para solucionar problemas de gestão e para elaborar estratégias mais efetivas. Para o profissional, a atuação como consultor pode ser uma forma de ampliar sua visão sobre o negócio e adquirir experiência em diferentes áreas, além de aumentar sua valorização no mercado de trabalho.

Alcântara e Pereira (2017) enfatizam a importância de que o secretário executivo tenha uma formação sólida e atualizada em gestão empresarial e domine suas habilidades técnicas de secretariado. Essa base de conhecimento é fundamental para que o profissional possa atuar de forma competente como consultor, oferecendo soluções e propostas embasadas em critérios técnicos e respeitando as normas e políticas da organização.

É importante aqui ressaltar que este profissional comprometido e responsável, supera qualquer desafio a ele entregue, diagnosticando e sugerindo novas metodologias e procedimentos, sendo ainda sigiloso no que diz respeito a todas as informações perante a empresa. Para Alcântara e Pereira (2017), a consultoria empresarial é uma opção de carreira promissora para o secretário executivo, que pode aproveitar suas habilidades e competências para atuar nesse mercado, contribuindo para o sucesso das empresas e para o seu próprio desenvolvimento profissional.

## 4 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi classificada como descritiva e bibliográfica, com a abordagem do tipo qualitativa. A pesquisa descritiva caracteriza-se, segundo Silva e Menezes (2000, p.21) “como uma pesquisa que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Ou seja, busca-se entender as características de determinado objeto de estudo, como ele é, como se comporta, suas relações com outros elementos do ambiente, entre outras informações relevantes.

Já sobre a pesquisa bibliográfica, Severino (2007, p. 122) diz que “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos, como livros e artigos”. Buscou-se através do exposto no referencial teórico descrever o processo de consultoria, habilidades e conhecimentos específicos, assim como identificar habilidades e conhecimentos do secretário executivo que possibilitam atuar como consultor e levantar possíveis áreas de atuação do secretário executivo como consultor, informações estas encontradas em artigos que tratavam sobre o tema em estudo presentes nos periódicos como a *Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)*, *Revista Expectativa* e *Revista Capital Científico*.

A abordagem metodológica busca compreender em profundidade as complexidades do comportamento humano, tentando entender e interpretar as relações sociais, os valores, as atitudes e o significado das experiências das pessoas. Seguindo essa linha de raciocínio, a pesquisa qualitativa se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes (MINAYO, 2012). Dessa forma, essa abordagem é especialmente útil para estudar fenômenos socialmente complexos e multidimensionais, tais como atitudes, crenças, valores, percepções, comportamentos e as interações cotidianas das pessoas em diferentes situações sociais.

Para a coleta de dados, utilizou-se da entrevista semiestruturada, onde foi feito um roteiro com 09 perguntas como ponto de partida para se chegar às informações desejadas. Para Manzini (1990/1991, p. 154), “a entrevista semi-estruturada está focada em um assunto sobre o qual é criado um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista”. Para Bogdan e Biklen (1994), essa técnica permite ao pesquisador ter uma orientação clara das questões que devem ser abordadas, garantindo assim uma coerência temática. Por outro lado, a flexibilidade permite uma maior aproximação das perspectivas do participante, possibilitando insights e informações valiosas para a pesquisa.

A entrevista semiestruturada foi constituída por 9 perguntas abertas (APÊNDICE B), porém, específicas e de fácil entendimento. Entrevistou-se profissionais de Gestão de Pessoas de 4 (quatro) empresas do segmento de consultoria, foi escolhido profissionais da área de gestão de pessoas que fazem recrutamento e seleção em uma empresa de consultoria, pois estes profissionais são responsáveis por atrair, desenvolver e reter talentos, através de uma seleção de candidatos para ocupar vagas disponíveis em uma organização. Esses profissionais foram contatados por meio de e-mail e whatsapp com o propósito de agendar a realização da entrevista. Antes de realizar a entrevista foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para assinatura dos participantes (APÊNDICE C), dando consentimento na realização da entrevista e uso das informações para a pesquisa. As entrevistas ocorreram no período de 28/05 a 20/06 e foram realizadas por meio de videoconferência on-line, através das ferramentas google meet e whatsapp, no qual foram gravadas, transcritas na íntegra e analisadas para discussão do presente estudo.

Para análise dos dados coletados, lançou-se mão da análise de conteúdo (APÊNDICE A). Para Minayo (2001, p. 74), a análise de conteúdo é “compreendida muito mais como um conjunto de técnicas”. Segundo Minayo (2001), a análise de conteúdo pode ser realizada de forma temática ou categorial. A análise de conteúdo temática consiste em identificar os temas e significados presentes nos dados, sem necessariamente criar categorias previamente definidas. Esta abordagem permite uma análise mais exploratória, buscando compreender os discursos e sentidos presentes nas falas dos participantes.

Já a análise de conteúdo categorial é aquela em que o pesquisador define previamente as categorias e subcategorias que serão utilizadas para analisar os dados. Nesta abordagem, o pesquisador busca identificar a frequência, intensidade e relações entre as categorias, a fim de compreender os significados e padrões presentes nos dados.

A análise de conteúdo desse estudo será realizada de forma temática, ao utilizar essa técnica, será possível identificar os interesses, experiências, percepções e opiniões do entrevistado de forma mais detalhada e objetiva. Isso permitirá uma compreensão mais profunda das questões discutidas e poderá ajudar na identificação dos padrões e tendências no conjunto de dados. Além disso, a análise de conteúdo temática pode facilitar a elaboração de conclusões e recomendações com base nos resultados da análise.

Bardin (1977) apresenta uma abordagem diferente, segundo a autora a análise de conteúdo consiste em três etapas principais: Pré-análise: nesta etapa, o pesquisador faz uma leitura prévia dos dados e estabelece um conjunto de categorias e subcategorias que serão utilizadas para analisar os dados. É importante lembrar que as categorias podem ser

exploratórias, ou seja, surgir no decorrer da análise. Exploração do material: após a definição das categorias, o pesquisador realiza a exploração do material, identificando as unidades de registro e estabelecendo critérios para a seleção das informações relevantes para a pesquisa. Tratamento dos resultados: nesta etapa, o pesquisador verifica as homogeneidades e/ou heterogeneidades nas unidades de registro, agrupando-as nas categorias previamente definidas. Em seguida, ele pode identificar padrões e significados presentes nos dados, buscando compreender as relações entre as categorias e os resultados obtidos.

É importante destacar que a análise de conteúdo, segundo Bardin (1979), é uma técnica que exige rigor metodológico e cuidado na interpretação dos resultados obtidos, a fim de garantir a validade dos mesmos. Apesar das diferenças em torno das duas abordagens, essas informações irão contribuir com a ampliação do uso da análise de conteúdo, auxiliando nos resultados. A análise de conteúdo permite ao pesquisador ter uma orientação clara das questões que devem ser abordadas, garantindo assim uma coerência temática. Por outro lado, a flexibilidade permite uma maior aproximação das perspectivas do participante, possibilitando insights e informações valiosas para a pesquisa.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os participantes desse estudo foram profissionais que ocupam papéis de liderança dentro da organização, atuando com recrutamento e seleção do setor de Recursos Humanos de empresas que têm a consultoria como segmento e o recrutamento e seleção como umas das principais atividades. Os dados dos participantes estão descritos no Quadro 3.

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados

Identificação	Idade	Função	Formação	Tempo de atuação
E1	38 anos	Diretora Geral	Psicologia	12 anos
E2	29	Diretora Geral	Administração	3 anos
E3	47	Coordenadora de setor	Psicologia e Administração	25 anos
E4	26	Coordenadora de setor	Gestão de Pessoas	5 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Neste quadro de identificação, apresentam-se quatro profissionais com suas respectivas informações. Cada um deles possui uma idade, função, formação acadêmica e tempo de atuação na área em que atuam. Esses dados fornecem uma visão geral dos profissionais e suas experiências dentro das suas posições na organização.

### 5.1 Entendimento dos profissionais de gestão de pessoas a respeito das funções do secretário executivo

De acordo com as entrevistas, pode-se dizer que as funções que o profissional de secretariado está relacionado são de assessoria.

As atividades que um secretário deve desempenhar né, primeiro de tudo, organizar as agendas, cuidar da parte administrativa mesmo, eu acho que dentre todas as atividades que o secretário pode exercer, cuidar da vida do gestor no sentido de organizar agenda, e processos da empresa são os principais (ENTREVISTADO 2).

O secretário executivo atua como um braço direito da alta administração, fornecendo suporte administrativo, organizando agendas e reuniões e assessoria em decisões estratégicas, como desempenhar um papel consultivo, fornecendo insights e conselhos sobre decisões de negócios ou assuntos corporativos. “Pra mim as secretarias executivas sempre funcionavam muito mais como assessoras[...]” (ENTREVISTADO 3). “Eu acho que um secretário executivo é muito importante pra assessorar alguém que tem o dia muito corrido na

empresa[...]” (ENTREVISTADO 2).

Tal afirmação corrobora com o dito por Ribeiro (2002, p. 49):

O secretário precisa, preocupar-se com o todo empresarial, ser produtivo e ter interesse pela qualidade de seus serviços prestados e com o lucro da empresa. Além disso, deve ter iniciativa, ser um solucionador de problemas, programador de tempo, de rotinas, de comunicações, de soluções, ser polivalente para assessorar qualquer área da empresa e atuar em vários campos.

O SE realiza atividades de Atendimento e Comunicação, já que ele possui habilidades de comunicação, podendo atender chamadas, responder a e-mails e pode lidar com correspondências e consultas direcionadas ao executivo, servindo como um ponto de contato entre a gerência e os funcionários ou os clientes. Para os entrevistados, essas atividades são muito importantes para manter um bom relacionamento entre os funcionários, e organização no local de trabalho, condizente com Sabino e Rocha (2004), ao afirmar que o secretário executivo opera como ponto central de contato, garantindo que as informações fluam de forma adequada entre diferentes departamentos e níveis hierárquicos. Eles podem facilitar uma comunicação eficaz, seja por meio de canais formais ou informais, e garantir que a imagem e a mensagem da empresa sejam transmitidas de maneira clara e coerente para o público interno e externo.

Foi ressaltado a melhoria de processos, o que está relacionado com o apoio administrativo, no entanto, isso pode envolver uma variedade de tarefas, como preparação de relatórios, redação de correspondência, preparação de apresentações ou até mesmo auxílio financeiro, como orçamento e controle de despesas, além de ser responsável por organizar e arquivar documentos importantes, assegurando que sejam de fácil acesso e que todas as informações estejam atualizadas. “A pessoa do secretariado presta um suporte para a operação acontecer, por exemplo, tem alguns serviços de agendamentos, contatos, cotações, atividades muito administrativas [...]” (ENTREVISTADO 1).

O profissional é responsável por várias atividades organizacionais, desde as mais rotineiras, como fazer uma ata e a agenda de um diretor, até as mais elaboradas e complexas, como apresentar relatórios, pareceres, representar o executivo em eventos e planejar inovações nas atividades da organização (DURANTE, 2012, p. 97).

Essas atividades são importantes para o funcionamento eficaz de uma organização, e está presente nas atividades de um secretário executivo, fazendo com que este profissional seja essencial para uma organização.

## **5.2 Percepção dos profissionais da área de gestão de pessoas sobre a atividade de consultoria empresarial**

Como visto no referencial teórico, a consultoria empresarial é caracterizada como uma prestação de serviço, orientada por um consultor que baseado nos seus conhecimentos, fornece informações, diagnósticos, soluções e melhorias para as organizações. De acordo com Klein (2010), a consultoria ajuda as organizações a refletir sobre sua estratégia de marca, bem como em seu posicionamento perante os consumidores. Buscando identificar a percepção dos profissionais de gestão de pessoas para esse entendimento, levou-se em consideração as palavras que os entrevistados utilizaram para descrever a consultoria empresarial.

A consultoria empresarial é uma valiosa fonte de conhecimento externo, interno, capaz de trazer uma visão objetiva e uma abordagem sistemática para resolver desafios organizacionais: “Consultoria é o ato de apresentar ideias, soluções para empresas que demandam isso [...]” (ENTREVISTADO 1); “A consultoria empresarial é um suporte para a empresa [...]” (ENTREVISTADO 3). Ou seja, a consultoria empresarial desempenha um papel crucial no cenário de negócios atual ao fornecer *insights* externos e especializados que podem conduzir uma corporação ao sucesso.

Esta afirmação, condiz com o defendido por Coelho (2013), ao apresentar os objetivos da consultoria empresarial, como método de fornecer uma perspectiva imparcial e externa para ajudar a tomar decisões estratégicas e identificar riscos potenciais, auxiliando na resolução de problemas gerenciais e empresariais, de forma a gerar mudanças e aprendizagem na organização. Verificou-se pelas entrevistas semiestruturadas que a consultoria empresarial desempenha um papel importante para as empresas, independentemente de seu tamanho ou setor de atuação. Ela oferece várias vantagens, como a expertise especializada, que é o conhecimento e habilidades específicas em um determinado campo ou área de atuação, a resolução de problemas complexos, a melhoria da eficiência e a implementação das melhores práticas. “A consultoria é uma forma de acompanhar as empresas, de modo geral, no intuito de impulsionar o negócio” (ENTREVISTADO 4). Essa visão sobre consultoria, reforça a visão de Block (2011), quando fala que consultoria é uma forma de apresentar soluções e melhorias para as organizações.

Para os entrevistados os consultores são frequentemente considerados como profissionais altamente experientes, que possuem uma vasta gama de habilidades e conhecimentos em diferentes áreas de negócios. As atividades que foram associadas a este profissional foi a de desenvolvimento de soluções, que acontece quando os consultores trabalham em estreita colaboração com a organização para desenvolver soluções adaptadas aos desafios identificados. Isso pode envolver a criação de novas estratégias, desenvolvimento de planos de ação, dentre outras coisas, também estão relacionados com a implementação de

mudanças, eles auxiliam a organização na implementação das soluções propostas, o que também pode envolver treinamentos.

Outras atividades importantes relacionadas a consultoria foi a assessoria e suporte contínuo, ou seja, à medida que as mudanças são implementadas, a o acompanhamento para avaliar os resultados e ajustes de forma a garantir a sustentabilidade e as mudanças realizadas; Diagnóstico e análise, os consultores vão analisar os pontos fortes e fracos das organizações.

Na consultoria empresarial a pessoa basicamente vai focar na estrutura, na parte organizacional da empresa, ela vai olhar tanto pra parte administrativa, financeiro, pra situação empresarial mesmo né, claro que vai depender muito da área porque existe vários focos que podem ser seguidos, mas normalmente nós começamos olhando a situação empresarial mesmo, buscamos entender o que está acontecendo naquela organização (ENTREVISTADO 2).

### **5.3 Como os profissionais de secretariado executivo podem se relacionar com a atividade de consultoria na visão dos entrevistados.**

Com o intuito de identificar a percepção dos profissionais de gestão de pessoas sobre a atuação do secretário executivo no âmbito da consultoria empresarial, foram apresentadas as respostas dos gestores sobre a contratação dos profissionais de secretariado para vaga de consultor na organização que eles trabalham e se eles acham que o secretário executivo pode atuar como consultor em uma organização.

Conforme a fala dos entrevistados, eles nunca contrataram alguém para a empresa em que trabalham ou para outras empresas para a vaga de consultor. “Eu nunca cheguei a contratar um secretário executivo para ser um dos nossos consultores [...]” (ENTREVISTADO 2). “A contratação de um profissional de secretariado geralmente é para a área de assessoria, atendimento ao público ou até mesmo para o cargo de gestão de pessoas, e a contratação é originada da experiência que esses profissionais já tinham no decorrer da carreira. Mas, “acontece do profissional apresentar conhecimento e experiência para atuar como consultor dentro da própria organização, mas ser designado para atuar em funções operacionais da organização” (ENTREVISTADO 2).

Ratificando com os autores Alcântara e Pereira (2017) quando afirmam que o consultor possui habilidades e conhecimentos técnicos suficientes para prestar assessoria e acompanhar as organizações e o mesmo se afirma sobre o secretário executivo. Giorni (2016) ressalta a ideia de que o secretário executivo e o consultor executam atividades parecidas, ou seja, as funções são semelhantes. “Existem muitas semelhanças entre as duas áreas” (GIORNI, 2016, p. 33). Entretanto, mesmo com as semelhanças nas atividades, os entrevistados afirmam que nunca viram um secretário executivo atuando diretamente com a consultoria empresarial.

“Eu já vi secretários apresentarem conhecimento em várias áreas administrativas e com experiência profissional, para atuar como consultor, mas atuando não, atuando mesmo, eu só vi trabalhando direto com executivo” (ENTREVISTADO 2).

Os entrevistados acreditam que qualquer pessoa pode atuar como consultor independente da formação, pois eles só precisam apresentar domínio e conhecimento sobre a área em que pretendem realizar a consultoria. Nem sempre o conhecimento necessário é adquirido na graduação, muitas vezes é adquirido no trabalho, como o estágio, e a experiência obtida no estágio junto das habilidades que o profissional pode desenvolver no momento de realizar um processo pode ser suficiente para ele atuar como consultor, pois realizar consultoria está ligado a expertise no momento de consultar. “A questão não é a formação, mas a experiência, é aquilo que eu tenho dentro de mim como habilidades, o que vai ser desenvolvido na experiência profissional [...]” (ENTREVISTADO 3). “A formação em relação à graduação não é tão importante, desde que a pessoa tenha um certo conhecimento sobre aquela área” (ENTREVISTADO 1).

Por isso, a consultoria é uma atividade que pode ser executada pelo secretário executivo, no entanto, isso não se dá pela formação, e sim, pelo conhecimento e experiência que este profissional pode apresentar, ou seja, qualquer pessoa que apresentar habilidades organizacionais e gerenciamento de projetos que é algo essencial para um consultor, este pode atuar no segmento da consultoria. “O secretário executivo pode trabalhar como consultor, mas vai muito da experiência, do conhecimento, se ele tiver uma experiência agregada voltada para o negócio [...]” (ENTREVISTADO 4).

Em alguns momentos das entrevistas, os entrevistados falaram que a graduação não é o ponto mais importante, mas a especialização, pois ela vai direcionar o profissional para um determinado nicho, fornecendo um conhecimento especializado, e esse conhecimento aprofundado em uma determinada área permite que os profissionais se destaquem em suas áreas de atuação, demonstrando competência e expertise. Corroborando com Oliveira (2015) quando diz que o consultor precisa de um plano de carreira, pois isso vai direcionar o consultor para uma área de atuação específica, contribuindo para um melhor resultado nas organizações.

A afirmação de que formação em Secretariado não é tão importante quanto a experiência é uma visão que deve ser debatida, pois ambos os elementos têm seu valor e podem desempenhar um papel crucial no desenvolvimento de um profissional de Secretariado Executivo competente. A experiência profissional é indiscutivelmente valiosa em qualquer carreira, incluindo o secretariado, com o trabalho prático em diferentes ambientes e situações, os profissionais adquirem habilidades específicas que podem não ser ensinadas em sala de aula.

No entanto, é importante destacar que a formação acadêmica também traz vantagens significativas para o desenvolvimento do profissional de secretariado. Os cursos de Secretariado Executivo fornecem uma base sólida de conhecimentos técnicos e teóricos que podem ser aplicados em diversas situações no ambiente de trabalho.

É possível perceber que os gestores das empresas de consultoria relacionam o secretário executivo com a função de suporte e coordenação das atividades dos consultores, fornecendo suporte administrativo e organizacional, permitindo que os consultores se concentrem em seu trabalho estratégico e nas necessidades dos clientes. Destacamos, que tanto o secretário como o consultor fazem um trabalho de assessoria, mas na visão dos entrevistados, o trabalho do consultor é estratégico e o do secretário operacional. As afirmações dos entrevistados sugerem que os profissionais de secretariado executivo possuem habilidades e conhecimentos que os tornaram aptos para atuar como consultores, mas essa não é uma associação comum ou amplamente reconhecida.

Ressalto que os entrevistados demonstraram ter uma visão estereotipada e antiquada sobre a função do profissional de Secretariado Executivo. Em alguns momentos eles associaram erroneamente o papel do(a) secretário(a) ao de uma pessoa meramente sobrecarregada de tarefas administrativas básicas, como atender telefonemas, agendar compromissos e organizar documentos. Essa percepção limitada não reflete a realidade atual do campo, onde os(as) secretários(as) executivos(as) exercem um papel muito mais estratégico e relevante dentro das organizações.

## 7 CONCLUSÃO

Buscou-se com este trabalho identificar a percepção dos profissionais da área de gestão de pessoas sobre a atuação do profissional de secretariado executivo no âmbito da consultoria empresarial. Por esse motivo, foi escolhido profissionais da área de gestão de pessoas que fazem recrutamento e seleção em uma empresa de consultoria, já que estes profissionais são responsáveis por atrair, desenvolver e reter talentos, através de uma seleção de candidatos para ocupar vagas disponíveis em uma organização. No caso dos gestores selecionados para essa pesquisa, eles são responsáveis por recrutar e selecionar consultores para a própria empresa e para outras empresas que solicitam a prestação desse serviço.

Foi possível descrever o entendimento dos profissionais da área de gestão de pessoas a respeito das funções do secretário executivo, entende-se que as funções do SE estão relacionadas com a parte operacional de uma organização, como melhoria de processos, agendamento de reuniões, organização e elaboração de documentos. A percepção sobre a atividade de consultoria empresarial está relacionada com a parte mais estratégica, como a análise abrangente do ambiente interno e externo da organização, identificando seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A consultoria é o ato de aconselhar, orientar as organizações sobre a melhor estratégia para se alcançar os objetivos propostos ou solucionar um problema presente na empresa. Sobre a atuação do(a) secretário(a) executivo(a) como consultor empresarial em uma organização, os participantes acreditam que o secretário executivo pode atuar como consultor desde que ele possua conhecimento e experiência, tendo expertise para consultar, ou seja, eles acreditam que qualquer pessoa pode atuar como consultor independente da formação.

A pesquisa teve êxito na obtenção de resultados, no entanto, apresenta limitações com relação a literatura sobre a atuação do secretário executivo no segmento da consultoria, não identificamos um amplo campo de trabalhos voltados para a área, o que limitou na obtenção de dados. Contudo, ao analisarmos a percepção através de entrevistas feita com profissionais de gestão de pessoas que ocupam cargos de liderança em empresas de consultoria, conseguimos identificar e discutir sobre a percepção desses profissionais sobre as funções e atuação do secretário executivo. O estudo também foi uma oportunidade de conhecer e entender como algumas organizações podem ver o profissional de secretariado, e uma reflexão sobre a necessidade de desenvolver mais estudos na área de secretariado, para que mais pessoas conheçam essa profissão e vejam a importância desse profissional dentro de uma organização. Além disso, o estudo é uma forma de compartilhar informações e ideias com outras pessoas

interessadas em conhecer a atuação do profissional de secretariado executivo, contribuindo para o avanço do conhecimento no campo de estudo em específico.

Ressaltamos que tivemos dificuldade de encontrar profissionais que trabalhassem diretamente com recrutamento e seleção em empresas de consultoria, e algumas pessoas na qual conseguimos entrar em contato não estavam disponíveis para a entrevista devido as restrições de tempo, compromissos pessoais e outros fatores, limitando o número de participantes.

Para contribuir com estudos na área de secretariado executivo, sugerimos que seja feito pesquisas que explorem a maneira que o secretário pode contribuir de forma estratégica para as decisões e iniciativas corporativas. Isso pode incluir estudos de casos de secretários executivos que desempenham um papel consultivo eficaz, bem como uma análise das práticas recomendadas para aumentar a contribuição estratégica do secretário executivo.

## REFERÊNCIAS

ARTICO, J. A.; CANTAROTTI, A. O secretariado executivo no âmbito da consultoria.

**Revista Capital Científico Eletrônica (RCCe)**, v. 11, n. 1, jan./jun. 2013.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Theory in practice**: increasing professional effectiveness. São Francisco: Jossey-Bass, 1974.

ALCANTARA, S. R. A. S.; RIBEIRO, W. C. P. Consultoria empresarial: uma opção de carreira para o secretário executivo? **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 8, n. 3, p. 139–156, 2017.

DOI: 10.7769/gesec.v8i3.635. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/635>. Acesso em: 1 jul. 2022.

ALVES, J. C.; DIAS, N. T.; MONSORES, G. L. Consultoria empresarial como ferramenta estratégica de desenvolvimento em pequenas empresas. In: **XII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2015.

BRASIL. Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação. Resolução N° 3, de 23 de junho de 2005. Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo. DF, 2005. Disponível em: <<http://bit.ly/1RHQs9B>> Acesso em: 21 jun. 16.

Brasil sobe no ranking de competitividade do Fórum Econômico Mundial. Ministério da Economia, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2019/10/brasil-sobe-no-ranking-de-competitividade-do-forum-economico-mundial>. Acesso em: 24, abr. 2023.

BORTOLOTTO, M.F.P; WILLERS, E.M. Profissional de Secretariado Executivo, Explicação das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa - Eletrônico**. v. 4, n. 4 p. 45-46, 2005.

BLOCK, P. **Flawless consulting**: a guide to get your expertise used (3a ed.). San Francisco: Pfeiffer, 2011

BLOCK, P. **Consultoria infalível**: um guia prático, inspirador e estratégico. 3. ed. São Paulo: M. Books, 2013.

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

Brasil é 71º em ranking global de competitividade, indica relatório. Agência Brasil Disponível

em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-10/brasil-e-o-71o-em-ranking-global-de-competitividade-indica-relatorio>>. Acesso em: 4 maio. 2023.

BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**. Tradução Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto Editora, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**, 2a ed. São Paulo, Ed. Saraiva, 2010.

COELHO, J. **Diário de um consultor: a consultoria sem segredos**. São Paulo: Atlas, 2013.

COGET, X. **Les Cabinets de Conseil en management: origines et funciones**. Tese de Doutorado na Área de Ciências Sociais, Paris França. p.146. 1999.

CASTELO, M. J. **A Formação acadêmica e a atuação profissional do Secretário Executivo**. Monografia de Bacharelado em Secretariado Executivo, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, Brasil, 2007.

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

GIORNI, Solange. **Consultoria: um pilar do profissional de Secretariado**. Belo Horizonte: Quantum, 2019.

GIORNI, S. **Consultoria: um pilar do profissional de secretariado**. Belo Horizonte: Ophicina de Arte & Prosa, 2016.

IBCO. **O Estatuto Novo (2017) e o Código de Ética**. Disponível em: <<http://ibco.org.br/estatuto-e-codigo-de-etica-ibco/>> Acesso em: 11 abril 2023.

KUBR, Milan. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

KLOSS, C. T.; FERNANDES, A. L. M.; GENTHNER, S.; MAIA, F. L. As competências secretariais como ferramenta de consultoria. **Revista Expectativa**, v. 17, n. 2, p. 1–23, 2019. DOI: 10.48075/revex.v17i2.19539. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/19539>. Acesso em: 1 jul. 2022.

KLEIN, Juliana. **Empresas de consultoria ajudam no crescimento das pequenas empresas**

e estimulam o aumento dos negócios. Disponível em: <http://carreiraenegocios.uol.com.br/gestao-motivacao/36/seu-melhorempresas-de-consultoria-ajudam-no-crescimento-das-238949-1.asp>. Acesso em: 30 de março 2023.

JOHRI, H. P; COOPER, J. Chris; PROKOPENKO, J. Managing internal consulting organizations: a new paradigm. **Advanced Management Journal**,v. 63, n. 4, p. 4-10, Autumn 1998. Disponível em: <[www.proquest.com](http://www.proquest.com)>.Acesso em: 16 de Abril. 2023.

Mercado de consultoria cresce mais do que a média do mercado. Associação Brasileira de Consultores do Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.abco.org.br/>. Acesso em: 18 abril 2023.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**. 32a ed. Petrópolis,RJ ;Vozes, 2012.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

Mercado de trabalho 2019: empresas devem dar atenção ao plano de carreira. Robert Half Talent Solutions, 2018. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/imprensa/salarios-em-2019-robert-half-aponta-oito-cargos-com-maior-valorizacao>. Acesso em: 22 de maio 2023.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de Recursos Humanos: pesquisa e benchmarking em empresas de ponta**. São Paulo: Futura, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, D.P.R. **Manual de consultoria empresarial**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas** (11a ed.). São Paulo: Atlas, 2012.

Revolução: consultorias puxam agenda de transformação no mercado. Forbes, 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2022/12/revolucao-consultorias-puxam-agenda-de-transformacao-no-mercado/>. Acesso em: 13, abr. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, A. C.; ALVES, M. R. **Gestão de projetos**: planejamento, execução e controle. Editora Atlas, 2013.

PAES, Raul Vitor Oliveira et al. Novas formas de atuação do profissional de secretariado executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 1. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/28TgF3z>> Acesso em: 21 abril. 2023.

PINTO, Thiago Turini Alves. A história da consultoria empresarial.2013 Disponível em <https://fastprojectblog.wordpress.com/2013/06/27/a-historia-da-consultoria/> Acessado em 04 de outubro de 2022.

PRIM, Alexandre Luis; EHMKE, Ralf Marcos. A influência da cultura organizacional no processo de consultoria empresarial. **Revista Organizações em Contexto**. v. 11, n. 21, jan.-jun. 2015.

SALES, Eugênio, Qual o verdadeiro papel do consultor empresarial? Recife, Pernambuco, 11 novembro 2013. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qual-o-verdadeiro-papel-do-consultorempresarial/74075/>. Acesso em: 13, abr. 2023.

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

SABINO, R. F.; ROCHA, F. G. **Secretariado**: do escriba ao webwriter. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHEIN, E. H. **Princípios da Consultoria de Processo**. Peiropolis, 2008.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000, 118p.

SCHMITZ, C. J.; BATTISTI, P. S. S; SANTOS, S. R. F. Uma análise da consultoria secretarial como novo nicho de mercado e como disciplina nos cursos de secretariado executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, 2015.

THIELMANN, R.; OLIVEIRA, M. A. **A consultoria organizacional**. Fundação CECIERJ.  
Rio de Janeiro: 2010.

## APÊNDICE A - QUADRO 4 -ANÁLISE DE CONTEÚDO

Categories	Subcategorias	Unidade de Registro	Unidade de contexto
Percepção dos profissionais de gestão de pessoas sobre a consultoria empresarial	Melhoria de processos	E1: Consultoria é o ato de apresentar ideias, soluções para empresas que demandam isso né	E1: Consultoria é o ato de apresentar ideias, soluções para empresas que demandam isso né, por isso a consultoria é importante para as organizações e nós como uma empresa de consultoria, trabalhamos apresentando propostas, ideias que possam contribuir com o desenvolvimento das organizações.
		E4: É praticamente um processo de conselho.	Então ele vem com um olhar externo, mais estratégico, para que ele possa agregar na parte de processos, na parte de pessoas, na gestão como um todo. É praticamente um processo de conselho.
		E2: Na consultoria empresarial a pessoa basicamente vai focar na estrutura, na parte organizacional da empresa, ela vai olhar tanto pra parte administrativa, financeiro, pra situação empresarial mesmo né, claro que vai depender muito da área	E2: Na consultoria empresarial a pessoa basicamente vai focar na estrutura, na parte organizacional da empresa, ela vai olhar tanto pra parte administrativa, financeiro, pra situação empresarial mesmo né, claro que vai depender muito da área porque existe vários focos que podem ser seguidos, mas normalmente nós começamos olhando a situação empresarial mesmo, buscamos entender o que está acontecendo naquela organização
	Gestão de mudanças	E3: A consultoria empresarial é um suporte para a empresa, tá certo? Então, assim, eu tenho um desafio na minha equipe, na minha empresa e não sei lidar com esse desafio, vou lá e contrato um serviço de consultoria	E3: A consultoria empresarial é um suporte para a empresa, tá certo? Então, assim, eu tenho um desafio na minha equipe, na minha empresa e não sei lidar com esse desafio, vou lá e contrato um serviço de consultoria. Nossa empresa faz exatamente isso, somos procurados por empresas com situações específicas buscando uma ajuda pra melhorar ou solucionar um problema.

	<p>E4: A consultoria é uma forma de acompanhar as empresas, de modo geral, no intuito de impulsionar o negócio.</p>	<p>E4: A consultoria é uma forma de acompanhar as empresas, de modo geral, no intuito de impulsionar o negócio, os diretores aqui passam muito tempo dentro das organizações, tentando né, entender, analisando a situação</p>
	<p>E4: um consultor empresarial auxilia, ele vem com um olhar externo, mais estratégico, para que ele possa agregar na parte de processos, na parte de pessoas, na gestão como um todo</p>	<p>E4: A consultoria empresarial, comecei a vivenciar mais aqui dentro da Serh. Então, a gente tem os diretores que são consultores empresariais, que a gente faz acompanhamento deles. Então, um consultor empresarial auxilia, ele vem com um olhar externo, mais estratégico, para que ele possa agregar na parte de processos, na parte de pessoas, na gestão como um todo</p>
Conhecimento especializado	<p>E1: a especialidade é interessante e a formação ela ajuda esse profissional a ter um desempenho melhor.</p>	<p>E1: Quando Já vem com uma formação de RH, no nosso caso, ele tende a apresentar uma performance melhor, porque nós já tivemos pessoas, por exemplo, coach da parte de treinamentos, uma pessoa que fez muitas formações, mas não necessariamente ela consegue aplicar o conhecimento dela dentro de um projeto, por exemplo, a especialidade é interessante e a formação ela ajuda esse profissional a ter um desempenho melhor.</p>
	<p>E1: nós vemos que os que têm uma melhor performance, a adequação mesmo assim de se adaptar melhor ao estilo de trabalho de uma consultoria é uma pessoa que tem uma certa especialização e experiência.</p>	<p>E1: nós vemos que os que têm uma melhor performance, a adequação mesmo assim de se adaptar melhor ao estilo de trabalho de uma consultoria é uma pessoa que tem uma certa especialização e experiência, a gente tem essa preferência por trazer uma pessoa que já gosta da área, que teve um contato por menor que seja, porque fica um pouco mais fácil dessa pessoa se adaptar à realidade de consultoria, que é diferente de outras, de estar dentro de uma RH de uma empresa específica, por exemplo,</p>

	<p>E2: quando fazemos uma seleção pra vaga de consultoria avaliamos a formação e a experiência da pessoa</p>	<p>E2: Como a gente trabalha com recrutamento especializado né, a gente seleciona pessoas especializadas e que tenham experiência na área, ou seja, quando fazemos uma seleção pra vaga de consultoria avaliamos a formação e a experiência da pessoa</p>
	<p>E2: o consultor precisa ter formação, conhecimento técnico, a experiência eu não conto tanto,</p>	<p>E2: o consultor precisa ter formação, conhecimento técnico, a experiência eu não conto tanto, uma pessoa que vai iniciar agora, a experiência com outros trabalhos já ajuda, pra mim basta ter o conhecimento técnico, ter o conhecimento da área de acordo com a organização e a especialização que a pessoa vai trabalhar.</p>
	<p>E3: No caso da consultoria, eu busco já um que tem expertise na área, expertise no mercado.</p>	<p>E3: Então, se eu vou trabalhar pelo Plano de Cargos e Salários, eu gostaria de uma consultoria que já tenha em seu histórico na sua história a habilidade de trabalhar com experiência e expertise em cargos e salários. No caso da consultoria, eu busco já um que tem expertise na área, expertise no mercado.</p>
<p>Habilidades de resolução de problemas e comunicação</p>	<p>E3: o consultor em si, para lidar comigo no dia a dia, ele tem que ter a capacidade de análise crítica e capacidade de visão sistêmica,</p>	<p>E3: Se eu estiver falando de um processo e ele não consegue conceber esse processo ou eu tá falando alguma coisa e ele não conseguir interpretar ou interpelar, conversar comigo, tirar do papel comigo, eu vou me sentir perdida, eu como contratante, o consultor em si, para lidar comigo no dia a dia, ele tem que ter a capacidade de análise crítica e capacidade de visão sistêmica,</p>
	<p>E4: eu acredito que um consultor tem que ter habilidade de comunicação, negociação, o jogo de cintura, a flexibilidade, visão de negócio, tem que ter visão de negócio.</p>	<p>E4: eu acredito que um consultor tem que ter habilidade de comunicação, negociação, o jogo de cintura, a flexibilidade, visão de negócio, tem que ter visão de negócio, a gente sabe que no mundo empresarial há muitas situações que são inevitáveis, né, de acontecer em determinado momento, então com aquele jogo de cintura, é importante a gente identificar o perfil</p>

	<p>E1: o que faz realmente um grande diferencial para o consultor é o foco de carreira mesmo que ele tem, tá</p>	<p>E1: o que faz realmente um grande diferencial para o consultor é o foco de carreira mesmo que ele tem, tá, se essa pessoa não tem um foco em que tipo de projetos ela quer atuar, se ela está em dúvida sobre a carreira dela, se ela fica pegando vários jobs, por exemplo, para poder complementar uma renda, a gente percebe que isso impacta muito na qualidade do serviço desse consultor, independente da área.</p>
	<p>E1: A gente quando vê que a pessoa tem realmente um perfil de consultor é quando ela realmente busca uma autonomia, ela quer trabalhar com demandas diferentes, ela sabe trabalhar com serviços pontuais</p>	<p>E1: embora o consultor seja uma pessoa que está seguindo uma carreira de especialista, investindo em especialista em RH, por exemplo, o consultor ele tende a ser um profissional autônomo e ele trabalha com vários projetos em paralelo. A gente quando vê que a pessoa tem realmente um perfil de consultor é quando ela realmente busca uma autonomia, ela quer trabalhar com demandas diferentes, ela sabe trabalhar com serviços pontuais</p>
	<p>E1: ter uma facilidade para se adaptar a diferentes cenários é uma característica fundamental do consultor</p>	<p>E1: enquanto consultor, pode estar atendendo uma empresa que está em crescimento, né, e ela está prosperando bastante, e o clima é muito bom, pessoas sendo promovidas, mas no mesmo dia você pode atender uma outra empresa cliente que esteja reestruturando, demitindo pessoas, então é importante você saber como se posicionar, que é exatamente a postura consultiva, você saber se adaptar aos diferentes cenários e como que você vai atuar, ter uma facilidade para se adaptar a diferentes cenários é uma característica fundamental do consultor</p>

	<p>E1: é preciso que esse consultor saiba diferenciar os tipos de empresas onde ele está atuando, o cenário dessa empresa, como que ela está, fatores de cultura da empresa, eles são preponderantes também para o sucesso de uma atuação de um consultor</p>	<p>E1: é preciso que esse consultor saiba diferenciar os tipos de empresas onde ele está atuando, o cenário dessa empresa, como que ela está, fatores de cultura da empresa, eles são preponderantes também para o sucesso de uma atuação de um consultor, por exemplo, se a empresa não tiver determinadas culturas, por exemplo, você tentar implantar uma área de treinamento, sendo que a empresa não percebe o valor em treinar as pessoas porque as pessoas elas têm, por exemplo, uma rotatividade muito alta, a empresa tem uma rotatividade que as pessoas só passam mais ou menos um ano na empresa, então pra empresa pode ser que pra ela não valha a pena desenvolver uma cultura de treinamentos sabendo que o colaborador dela só vai ficar mais ou menos um ano.</p>
	<p>E4: pra ser consultor você tem que ter uma carreirinha de mercado, né, e se vinculando a boas organizações, você sendo protagonista do que você está fazendo.</p>	<p>E4: A formação ela agrega porque vem no processo, no percurso, na jornada da pessoa, mas se ele tiver por exemplo um curso vamos botar aqui, engenharia civil, só que dentro das engenharias tem engenharia de escritório também, entendeu? Então, se for uma pessoa que tem muita experiência, se torna, por exemplo, um grande gestor, ou seja, pra ser consultor você tem que ter uma carreirinha de mercado, né, e se vinculando a boas organizações, você sendo protagonista do que você está fazendo.</p>
	<p>E4: a experiência, a visão de negócio, entender o início, meio e fim de uma empresa, os impactos econômicos, tudo isso reflete na contratação de um consultor, tem que ser uma pessoa bem atualizada,</p>	<p>E4: Aqui na empresa a experiência influencia muito na contratação, sabe, porque isso nos dar uma maior garantia, porque ele tem um know-how sobre os negócios, a experiência, a visão de negócio, entender o início, meio e fim de uma empresa, os impactos econômicos, tudo isso reflete na contratação de um consultor, tem que ser uma pessoa bem atualizada,</p>

Relação das atividades de consultoria com a profissão de secretariado executivo	Gerenciamento de projetos e habilidades organizacionais	E1: Sendo bem sincera a formação em relação a graduação não é tão importante, desde que a pessoa tenha um certo conhecimento sobre aquela área.	E1: Sendo bem sincera a formação em relação a graduação não é tão importante, desde que a pessoa tenha um certo conhecimento sobre aquela área, apesar de ser uma área muito importante, se a consultoria ou os clientes, por exemplo, não exigem aplicações de testes, a formação em psicologia ela não chega a ser necessária, e acontece o mesmo com outras graduações.
		E2: eu nunca cheguei a contratar um secretário executivo para ser um dos nossos consultores	E2: eu nunca cheguei a contratar um secretário executivo para ser um dos nossos consultores, já contratei para trabalhar dentro de uma organização mesmo na área de rh, e também dava suporte aos diretores, fazendo todo esse trabalho de secretaria.
		E2: Mas eu já vi secretários apresentarem conhecimento em várias áreas administrativas e com experiência profissional, para atuar como consultor, mas atuando não, atuando mesmo, eu só vi trabalhando direto com executivo	E2: Mas eu já vi secretários apresentarem conhecimento em várias áreas administrativas e com experiência profissional, para atuar como consultor, mas atuando não, atuando mesmo, eu só vi trabalhando direto com executivo, ela tinha experiência com RH, na área de gestão de pessoas, ela tinha esse foco na gestão de pessoas e cultura, ela tinha muito conhecimento.
		E4: o secretário executivo pode trabalhar como consultor, mas vai muito da experiência, do conhecimento se ele tiver uma experiência agregada voltada para negócio,	E4: O secretário executivo pode trabalhar como consultor, mas vai muito da experiência, do conhecimento se ele tiver uma experiência agregada voltada para negócio, você faz uma pós, né? Você faz um MBA voltado pra gestão, negócios. Isso é o que vai te modulando a ser um consultor, não necessariamente a tua profissão inicial.

	<p>E3: pra mim as secretarias executivas sempre funcionavam muito mais como assessoras</p>	<p>E3: Eu trabalhei numa distribuidora de energia do Ceará e as secretarias que estavam lá faziam secretariado, eram estudantes e faziam um excelente trabalho, mas infelizmente eu não conseguia conceber ou velas muito além dessa parte de assessoria, pra mim as secretarias executivas sempre funcionavam muito mais como assessoras</p>
	<p>E2: eu acho que um secretário executivo é muito importante pra assessorar alguém que tem o dia muito corrido na empresa.</p>	<p>E2: eu acho que um secretário executivo é muito importante pra assessorar alguém que tem o dia muito corrido na empresa, imagina um diretor que tem vários compromissos, cheio de coisa pra fazer, ele vai precisar de um secretário para cuidar das coisas dele, pra dar um norte,</p>
	<p>E4: mas confesso a você que eu não tenho tanta ideia do que o secretário executivo faz.</p>	<p>E4: Profissão do secretariado executivo, eu já vi algumas, não no questionário de vagas, né, mas eu vi quando eu sempre buscava dentro dos sites de estudante, né, da UFC por exemplo, mas confesso a você que eu não tenho tanta ideia do que o secretário executivo faz.</p>
	<p>E4: Ele vem muito no sistema de acompanhar, auxiliar grandes gestores.</p>	<p>E4: Acredito que o secretário executivo pode fazer muitas coisas, não só desde o básico de, sei lá, de agendamento, de agendas organizar, mas acompanhar ele em reuniões, em cursos de atas, ele vem muito no sistema de acompanhar, auxiliar grandes gestores.</p>
	<p>E1: A pessoa do secretariado presta um suporte para a operação acontecer</p>	<p>E1: A pessoa do secretariado presta um suporte para a operação acontecer, por exemplo, tem alguns serviços de agendamentos, contatos, cotações, atividades muito administrativas, né, que esse profissional tem prestado serviço mais nesse sentido e que é necessário para apoiar a operação.</p>

	<p>E1: o profissional de secretariado ele é digamos um olho nas engrenagens.</p>	<p>E1: o profissional de secretariado ele é digamos um olho nas engrenagens, essa pessoa é quem cuida de toda essa organização de agendamentos, de logística, de treinamentos que às vezes nós temos, então, olha, preciso enviar o material para a gráfica e o prazo é esse, né, então muitas vezes a gente pede que esse profissional ele dê um acompanhamento nessa demanda dessa logística</p>
	<p>E3: eu penso no secretário executivo, eu penso que é uma pessoa que é capaz de transformar em realidade algo que foi, que foi ventilado, que foi sonhado por alguém</p>	<p>E3: Um analista, ele vai depurar dados e o gerente de RH, por exemplo, Ele vai manejar o clima, mas o secretário executivo, ele é capaz de tornar realidade aquilo que um gestor sonha, eu penso no secretário executivo, eu penso que é uma pessoa que é capaz de transformar em realidade algo que foi, que foi ventilado, que foi sonhado por alguém</p>
	<p>E3: Quando eu penso em secretária executiva, eu penso que é aquela pessoa que é capaz de agendar, de manejar a agenda, de captar no mercado de repente profissionais que possa está no meu lugar</p>	<p>E3: Quando eu penso em secretária executiva, eu penso que é aquela pessoa que é capaz de agendar, de manejar a agenda, de captar no mercado de repente profissionais que possam estar no meu lugar. Eu estou precisando de uma consultoria de gerenciamento de projetos, eu acho que é uma pessoa que é secretário executivo é capaz de captar no mercado alguém pra fazer isso e agregar essa pessoa.</p>
	<p>E3: é capaz de fazer o relatório de uma maneira mais assertiva, de dar sugestões em caso de participar de reuniões estratégicas, é capaz de dar sugestões que não foram vistas pelos seus participantes da empresa na reunião, porque conhece a empresa como um todo.</p>	<p>E3: Me parece que o secretário pode assumir várias atividades, como por exemplo o de assumir uma reunião para um chefe, na empresa já aconteceu do diretor não poder participar da reunião porque teve um imprevisto e foi preciso que outra pessoa que conhecia todo o processo assumisse a reunião, então ele é capaz de fazer o relatório de uma maneira mais assertiva, de dar sugestões em caso de participar de reuniões estratégicas, é capaz de dar sugestões que não foram vistas pelos seus participantes da empresa na reunião, porque conhece a empresa como um todo.</p>

	<p>E3: É uma pessoa que pode substituir, em alguns momentos gerentes, pessoas de cargos estratégicos.</p>	<p>E3: eu imagino que uma pessoa capaz de dar uma solução inusitada substituir isso por isso outro, conversar com o Beltrano e sicrano, dada a logística que ele vai ter na sua gestão, porque ele consegue ver de cima e não só com um olho de resultado, mas com o olho de coordenação, de organização. É uma pessoa que pode substituir, em alguns momentos gerentes, pessoas de cargos estratégicos</p>
	<p>E1: Os secretários agem muito no sentido de ter um bom senso de urgência para entender que existe um planejamento, que existe uma preparação para alguns processos serem realizados.</p>	<p>E1: Os secretário agem muito no sentido de ter um bom senso de urgência para entender que existe um planejamento, que existe uma preparação para alguns processos serem realizados. hoje a pessoa do secretariado que está conosco, ela está muito mais voltada para a atividade administrativa da consultoria e ela tem essa atuação muito mais nesse sentido, de atuar com o senso de urgência, de também ter essa flexibilidade de se adaptar, de entender que tem coisas que acontecem que estão fora do planejamento, né,</p>
	<p>E2: As atividades que um secretário deve desempenhar né, primeiro de tudo, organizar as agendas, cuida da parte administrativa mesmo,</p>	<p>As atividades que um secretário deve desempenhar né, primeiro de tudo, organizar as agendas, cuidar da parte administrativa mesmo, eu acho que dentre todas as atividades que o secretário pode exercer, cuidar da vida do gestão no sentido de organizar agenda e processos da empresa são os principais.</p>
	<p>E3: a questão não é a formação, mas a experiência, é aquilo que eu tenho dentro de mim como habilidades, o que vai ser desenvolvido na experiência profissional.</p>	<p>Eu acredito muito que a questão profissional vai muito além da graduação, da formação em si, por que é o dia a dia no mercado é que vai moldar a melhor forma de trabalhar com as pessoas ou organizações, a questão não é a formação, mas a experiência, é aquilo que eu tenho dentro de mim como habilidades, o que vai ser desenvolvido na experiência profissional.</p>

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Segmento da empresa:

Nome do entrevistado:

Idade:

Experiência profissional:

Tempo de profissão:

Com que frequência você costuma contratar consultores para esta empresa?

Na sua visão, o que é a consultoria empresarial?

Como a empresa escolhe um consultor quando precisa?

A formação do consultor é relevante no momento da sua escolha?

O que é determinante para a escolha de um consultor para a empresa onde você trabalha?

Quais as habilidades que você considera necessárias para um consultor?

Na sua visão, o que o secretariado executivo (a profissão)?

Na sua visão, o que um secretário executivo faz?

Você acredita que um profissional de secretariado executivo pode desempenhar atividades de consultor? Por quê?

A quais atividades você vê o profissional de secretariado executivo relacionado?

**APÊNDICE C- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa TÍTULO DA PESQUISA. Os objetivos deste estudo consistem em OBJETIVO GERAL DA PESQUISA. Caso você autorize, você irá participar de uma entrevista semiestruturada, com perguntas relacionadas ASSUNTO DA PESQUISA.

A sua participação não é obrigatória e, a qualquer momento, poderá desistir da participação. Tal recusa não trará prejuízos em sua relação com o pesquisador. Caso sentir desconforto emocional, dificuldade ou desinteresse poderá interromper a participação e, se houver interesse, conversar com o pesquisador.

Você não receberá remuneração pela participação. As suas respostas não serão divulgadas de forma a possibilitar a identificação. Além disso, você está recebendo uma cópia deste termo onde consta o telefone do pesquisador principal, podendo tirar dúvidas agora ou a qualquer momento.

---

Nome do aluno(a) – Matrícula  
contato

---

Participante da pesquisa