



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

ANDREZA MARLY DE SOUZA PAIVA

COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS PARA GESTÃO DE ESCRITÓRIO:
UM ESTUDO COM GESTORES DE ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DE
PEQUENOS PORTE NO MUNICÍPIO DE CAUCAIA/CE

FORTALEZA

2025

ANDREZA MARLY DE SOUZA PAIVA

COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS PARA GESTÃO DE ESCRITÓRIO:
UM ESTUDO COM GESTORES DE ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DE PEQUENOS
PORTE NO MUNICÍPIO DE CAUCAIA/CE

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Secretariado Executivo e Fianças - FEACC da Universidade Federal do Ceará, como requisito para a obtenção do título de bacharela em Secretariado Executivo.

Orientadora: Profª. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros

FORTALEZA

2025

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)

P1c PAIVA, Andreza Marly de Souza.
COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS PARA GESTÃO DE ESCRITÓRIO : UM ESTUDO COM
GESTORES DE ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DE PEQUENOS PORTE NO MUNICÍPIO DE
CAUCAIA/CE / Andreza Marly de Souza PAIVA. – 2025.
58 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2025.
Orientação: Profa. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros.

1. Competências secretariais. 2. Gestão de escritório. 3. Advocacia. I. Título.

CDD 651.3741

ANDREZA MARLY DE SOUZA PAIVA

COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS PARA GESTÃO DE ESCRITÓRIO:
UM ESTUDO COM GESTORES DE ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DE PEQUENOS
PORTE NO MUNICÍPIO DE CAUCAIA/CE

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Secretariado Executivo e Fianças - FEACC da Universidade Federal do Ceará, como requisito para a obtenção do título de bacharela em Secretariado Executivo.

Aprovada em: 28/02/2025.

BANCA EXAMINADORA

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

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

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

A Deus.

Ao meu esposo, aos meus pais e avós.

Aos docentes e profissionais que fazem o curso
de Secretariado Executivo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por toda a bondade e misericórdia concedidas.

Ao meu esposo, Wesley, por todo o amor, compreensão e tempo dedicados às minhas conquistas.

Aos meus pais, Jozy e André, por todo o suporte oferecido.

A todos os meus amigos do curso de Secretariado Executivo, que, juntos, compartilharam inúmeros desafios, mas sempre tornaram os dias mais leves.

Ao Me. Francisco Edson Rodrigues da Silva, por sempre me atender e sanar minhas dúvidas com paciência, transmitindo-me tranquilidade.

À minha orientadora de projeto de pesquisa, Dra. Daniela Giaretta Durante, por sua atenção, comprometimento e apoio, imprescindíveis para os primeiros passos desta jornada.

À minha orientadora de monografia, Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros, pela dedicação, leveza e generosidade ao longo de toda a produção desta monografia. Seus vastos conhecimentos foram fundamentais para o desenvolvimento e sucesso deste trabalho.

À Universidade Federal do Ceará e a todos os professores e profissionais que sempre proporcionaram um ambiente de aprendizagem e crescimento.

"Porque o Senhor dá a sabedoria, e da sua boca
vem o conhecimento e o entendimento."
Provérbios 2:6

RESUMO

A gestão de escritórios advocatícios de pequeno porte visa otimizar os processos administrativos internos, garantindo assim um bom desempenho dos resultados. Neste contexto, as competências secretariais, que abrangem habilidades técnicas e comportamentais, são fundamentais para gerir as principais atividades desempenhadas em escritórios de advocacia, podendo melhorar significativamente a eficiência e organização do escritório. O objetivo geral deste estudo foi analisar as competências secretariais, técnicas e comportamentais, necessárias para a gestão de escritórios de advocacia de pequeno porte no Município de Caucaia, Ceará. Em relação à metodologia, o estudo adotou uma abordagem qualitativa e descritiva, a técnica de pesquisa para a coleta de dados foi a entrevista, com abordagem semiestruturada. Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. A partir dos resultados identificou-se que as principais demandas e atividades administrativas de gestão de escritórios de advocacia de pequeno porte e as competências secretariais, tanto técnicas como comportamentais. Constatou-se que a correlação entre as demandas administrativas desses negócios e as competências técnicas e comportamentais de secretários executivos podem melhorar a eficiência e organização do escritório, contribuindo para o alcance de seus objetivos. Conclui-se que um profissional com as competências secretariais apresentadas neste estudo, é um diferencial importante para a gestão de escritórios de advocacia, por contribuir para a otimização das rotinas, o controle de processos internos e a adaptação às mudanças do ambiente.

Palavras-chave: Competências secretariais. Gestão de escritório. Advocacia.

ABSTRACT

The management of small law firms aims to optimize internal administrative processes, thus ensuring good performance. In this context, secretarial skills, which include technical and behavioral skills, are essential for managing the main activities performed in law firms, and can significantly improve the efficiency and organization of the firm. The general objective of this study was to analyze the secretarial, technical, and behavioral skills necessary for the management of small law firms in the city of Caucaia, Ceará. Regarding the methodology, the study adopted a qualitative and descriptive approach; the research technique for data collection was the interview, with a semi-structured approach. The content analysis technique was used for data analysis. Based on the results, it was identified that the main administrative demands and activities of management of small law firms and secretarial skills, both technical and behavioral. It was found that the correlation between the administrative demands of these businesses and the technical and behavioral skills of executive secretaries can improve the efficiency and organization of the firm, contributing to the achievement of its objectives. It is concluded that a professional with the secretarial skills presented in this study is an important differentiator for the management of law firms, as they contribute to the optimization of routines, the control of internal processes and the adaptation to changes in the environment.

Keywords: Secretarial skills. Office management. Advocacy.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competências contemporâneas dos profissionais de Secretariado Executivo..	22
Quadro 2 - Competências secretariais para a gestão de escritórios de advocacia	32
Quadro 3 - Caracterização da empresa	35
Quadro 4 - Perfil dos entrevistados	36
Quadro 5 - Quadro de referências	37
Quadro 6 - Principais demandas administrativas de escritórios de advocacia de pequeno porte	40
Quadro 7 - Principais competências secretariais, técnicas e comportamentais que podem contribuir para a gestão de escritórios de advocacia de pequeno porte.....	44
Quadro 8 - Correlação entre demandas administrativas de escritórios administrativos e as competências técnicas e comportamentais de secretários executivos.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA - Conhecimentos, habilidades e atitudes

OAB - Ordem dos advogados do Brasil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Competências Secretariais: técnicas e comportamentais	18
<i>2.1.1</i>	<i>Conceitos de competências</i>	18
<i>2.1.2</i>	<i>Competências Secretariais</i>	20
2.2	Gestão de escritório: conceitos, técnicas e práticas de gestão	23
<i>2.2.1</i>	<i>Conceitos relacionados a gestão de escritório</i>	23
<i>2.2.2</i>	<i>Técnicas e práticas de gestão de escritório</i>	25
<i>2.2.2.1</i>	<i>Planejamento estratégico</i>	25
<i>2.2.2.2</i>	<i>Gestão documental</i>	26
<i>2.2.2.3</i>	<i>Gestão de agenda e prazos</i>	27
<i>2.2.2.4</i>	<i>Gestão Financeira</i>	28
2.3	Gestão de escritórios de advocacia	30
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1	Classificação da pesquisa	34
3.2	Lócus da pesquisa	34
3.3	Seleção dos participantes	35
3.4	Técnicas e instrumentos de pesquisa	36
3.5	Técnica de análise de dados	38
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS	51
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO	55
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS	56
	APÊNDICE C - QUADRO DE COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS	58

1 INTRODUÇÃO

A gestão de escritório, de maneira geral, envolve o planejamento, organização, direção e controle de recursos e atividades para alcançar objetivos específicos de forma eficiente e eficaz. Independentemente do setor ou área de atuação, a gestão requer habilidades que abrangem diversos campos, tais como: finanças, marketing, recursos humanos, estratégia, operações e inovação (Costa; Rosa, 2020).

A regulamentação dada pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e pelo Código de Ética e Disciplina, considera a advocacia como uma profissão liberal, cuja finalidade é assegurar a justiça e a ampla defesa, não visando a geração de lucro ou exploração do mercado, como ocorre nas atividades empresariais, conforme os arts. 1º e 16 da Lei 8.906/1994 - Estatuto da Advocacia e da OAB (Brasil, 1994).

Em qualquer setor, o conhecimento sobre gestão é essencial na busca por desenvolvimento equilibrado e alcance dos objetivos organizacionais. No tocante a administração de escritórios de advocatícios, ainda que juridicamente não sejam considerados como uma atividade empresarial, na prática, trata-se de verdadeiros negócios, e como qualquer empresa, para se obter sucesso necessitam da implementação de práticas gerenciais, a partir de um planejamento estratégico (Chacon, 2014).

O gerenciamento de escritórios de advocacia deve ser dividido em quatro eixos: pessoas, clientes, serviços e finanças. “Quanto mais se conhece desses segmentos, mais fácil ficará organizar as informações coletadas e, com isso, tomar decisões estratégicas que sejam positivas para seu negócio” (Chacon, 2014, p. 59). Para os escritórios de pequeno porte, em particular, a gestão de negócios envolve desafios significativos, como particularidade jurídicas, éticas e regulatórias quanto ao marketing, limitação de recursos, a necessidade de inovação constante e a adaptação às dinâmicas de um mercado cada vez mais competitivo (Chacon, 2014).

Em que pese o ramo advocatício ser marcado pelo tradicionalismo, formalidade e conhecimento sobre questões legais, reconhecer o conhecimento como elemento econômico e construir relações comerciais sólidas, utilizando técnicas e ferramentas de gestão inovadoras, podem facilitar a inserção desses negócios em um ambiente competitivo e melhorar seus resultados (Marques, 2021).

Assim, as competências dos profissionais que vão atuar nestes negócios devem estar marcadas por estratégias de gestão, inovação e empreendedorismo. Devem ser capazes de estabelecer relações com colaboradores e clientes, gerenciar informações coordenar processos de trabalho e organizar e otimizar processos administrativos (Moreira, et al. 2020).

Neste cenário, o profissional de secretariado executivo pode ser um aliado na gestão destes negócios, uma vez tal profissional desempenha uma gama de funções técnicas, gerenciais e de assessoria, as quais incluem planejar, organizar e controlar os recursos humanos e materiais, visando alcançar os resultados estabelecidos pela empresa. Sendo ainda o responsável por planejar, organizar e controlar a infraestrutura necessária para a atuação do gestor (Francisco et al, 2018).

Toda essa discussão passa pela seguinte questão: na percepção dos gestores de escritórios de advocacia de pequeno porte, como as competências secretariais, técnicas e comportamentais podem contribuir para a gestão desses escritórios?

Desse modo, o objetivo deste estudo é analisar as competências secretariais, técnicas e comportamentais, necessárias para a gestão de escritórios de advocacia de pequeno porte no Município de Caucaia, Ceará, na percepção de gestores, tendo como objetivos específicos:

- a) Mapear as principais demandas administrativas de escritórios de advocacia de pequeno porte no Município de Caucaia, Ceará.
- b) Conhecer as principais competências técnicas e comportamentais em Secretariado Executivo que podem contribuir na gestão de escritórios de advocacia do Município de Caucaia, Ceará.
- c) Correlacionar as demandas administrativas de escritórios de advocacia com as competências técnicas e comportamentais de secretários executivos para o alcance dos objetivos empresariais.

Mesmo tratando-se de uma atividade não empresarial, na prática cotidiana dos escritórios de advocacia, estes operam como empresas, necessitando, para tanto, de uma abordagem cada vez mais inovadora, adotando ferramentas que maximizem a eficiência na gestão, para enfrentar os desafios impostos por ramo competitivo e como regulamentações legais focadas no tradicionalismo (Silva; Santos, 2023).

Neste contexto, entender como as competências secretariais, tanto técnicas quanto comportamentais, contribuem para a gestão eficiente das rotinas nos escritórios de advocacia é essencial para impulsionar o crescimento do setor, além de abrir novas oportunidades para os profissionais de secretariado que desejam se inserir ou expandir sua atuação nesse ambiente. A combinação dessas habilidades permite não só otimizar processos internos, mas também criar um diferencial competitivo para os escritórios, ao mesmo tempo em que amplia o leque de possibilidades de atuação para secretários executivos nesse campo.

Segundo Nonato Júnior (2009), o profissional de secretariado executivo atua

diretamente na assessoria organizacional, desempenhando funções complexas e interdisciplinares. Dada a natureza multifacetada de sua atuação e seu histórico, o campo do conhecimento em Secretariado vai além das técnicas, abrangendo áreas como formação para a pesquisa, gestão informacional e tecnológica, investigação interdisciplinar das práticas de assessoria, docência em níveis técnico e superior, consultoria secretarial, estudos linguísticos aplicados ao secretariado, gestão de setores específicos e uma ampla base de cultura geral (Nonato Junior, 200).

Para Silva e Santos (2023, p. 182), “a advocacia vem sofrendo mudanças profundas e rápidas, tem se tornado cada vez mais empresarial, na prestação de serviço e na busca pela qualidade, atentando à concorrência e à satisfação do cliente”. Razão pela qual, explorar como os escritórios de advocacia estão incorporando práticas de gestão e ferramentas de gestão e características empreendedoras em suas rotinas, pode revelar tanto as boas práticas quanto os desafios enfrentados.

Segundo Francisco, et al (2018), o profissional de secretariado executivo possui competências que o capacitam a desempenhar diversas funções, podendo realizar atividades que exigem conhecimentos especializados e de atuar em contextos gerenciais e diretivos. Além disso, ele é caracterizado por ser proativo, polivalente e multitarefas, e sua responsabilidade vai além da execução de suas atividades específicas, englobando a coordenação de informações, a administração de relacionamentos e a gestão de conflitos, sempre visando o bem da organização em sua totalidade.

Este estudo oferece uma visão crítica sobre as competências do profissional de secretariado executivo para a gestão eficiente destes negócios, elevando o potencial de se destacar em um mercado cada vez mais exigente, mantendo-se alinhados com as tendências contemporâneas de gestão e empreendedorismo.

Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa e finalidade descritiva, às técnicas de pesquisa e coleta de dados utilizadas foram estudo de campo e entrevista semiestruturada. Em relação análise de dados foi escolhida a técnica de análise de conteúdo.

O estudo identificou as principais demandas administrativas em escritórios de advocacia de pequeno porte, como controle de fluxo de caixa, organização de documentos e atendimento ao cliente, que são essenciais para o bom funcionamento e saúde financeira do negócio. Também foram destacadas competências técnicas, como planejamento e uso de ferramentas digitais, e comportamentais, como liderança e proatividade, que são fundamentais para a eficiência e um ambiente de trabalho produtivo. A correlação entre essas competências e

as demandas administrativas é crucial para o sucesso organizacional, mas a limitação financeira desses escritórios dificulta a contratação de secretários executivos, o que compromete a otimização e o crescimento do negócio.

O presente trabalho foi estruturado em outras quatro seções, sendo elas: o referencial teórico; a metodologia; a apresentação e análise dos resultados; as considerações finais. Por fim, são apresentadas as referências e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Uma boa gestão dos recursos e demandas administrativas é fundamental para garantir a eficiência operacional e o bom desempenho de qualquer organização, independentemente do seu porte, uma vez que, o termo gestão está relacionado a otimização de recursos e definição de metas assertivas para se atingir os objetivos estabelecidos.

No contexto de escritórios de advocacia de pequeno porte, as competências secretariais desempenham um papel essencial, uma vez que estes negócios exigem profissionais com múltiplas habilidades, capazes de coordenar processos administrativos, realizar a gestão de informações e recursos, e que possuam uma visão estratégica e empreendedora. Este estudo busca identificar as competências secretariais necessárias para otimizar a gestão e o crescimento de escritórios do ramo advocatício, destacando a importância dessas habilidades na sua operação.

2.1 Competências Secretariais: técnicas e comportamentais.

As transformações impostas pelos desafios do mundo contemporâneo fazem com que as competências necessárias para prosperar no mercado de trabalho também estejam em constante evolução. Nesse novo contexto, destaca-se a importância da adaptabilidade e da agilidade nas decisões envolvendo pessoas, processos, tecnologia e estrutura (Moreira, *et al.*, 2016).

Essas habilidades passaram a ser características essenciais no perfil profissional dos secretários executivos, visto que os mercados e modelos de negócios podem sofrer mudanças significativas em um curto espaço de tempo. Com isso, o profissional de secretariado executivo precisa cultivar competências que vão além do conhecimento técnico (Moreira, *et al.*, 2020).

2.1.1 Conceitos de competências

As competências estão relacionadas a prática de atividades fundamentadas em conhecimentos, desenvolvidas conforme as necessidades do profissional, visando melhorar seu desempenho dentro do ambiente em que atua. As competências profissionais podem ser definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que resultam em alto

desempenho, podendo ser baseadas na inteligência e na personalidade dos indivíduos. Além disso, as competências são frequentemente divididas em três dimensões principais: conhecimentos, habilidades e atitudes, conhecidas como CHA (Sanches-Canevesi, et al., 2024).

De acordo com o conceito de competência disposto por Fleury e Fleury (2001, 184) “é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa.”. O autor também destacou um ponto importantes, quanto a noção de competência: ela agrega valor econômico à organização, mas também deve proporcionar valor social ao indivíduo. Ou seja, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso organizacional, as pessoas estão investindo em seu próprio crescimento, não apenas como membros da organização, mas também como cidadãos (Fleury; Fleury, 2001).

Em consonância com o que dispõe Moreira, *et al.* (2020), em síntese existem duas principais correntes teóricas sobre competências, as quais se complementam, sendo elas: a norte-americana e a francesa. Na perspectiva americana, a competência está ligada à capacidade e ao desempenho do indivíduo para executar atividades ou agir em situações específicas. Enquanto a abordagem francesa aprofunda o tema, acrescentando que, para a ação ser realizada de forma eficaz, é necessário não apenas saber como fazê-la, mas também ter o conhecimento sobre o que se irá realizar e, principalmente, a vontade de executá-la.

Para Francisco, *et al.* (2018), conforme a natureza das funções desempenhadas pelas pessoas, as competências podem ser divididas em técnicas e comportamentais. As competências técnicas referem-se aos conhecimentos, tanto tácitos quanto explícitos, aplicados na execução das atividades organizacionais. Já as competências comportamentais estão relacionadas à forma como o indivíduo utiliza essas habilidades técnicas, considerando seu comportamento e postura no ambiente de trabalho.

As competências técnicas, embora mais fáceis de serem adquiridas, tendem a se tornar mais convencionais ao longo do tempo, sendo geralmente obtidas por meio de formação acadêmica e cursos extracurriculares. Por outro lado, as competências comportamentais são desenvolvidas a partir do autoconhecimento, exigindo um processo contínuo de reflexão e aperfeiçoamento pessoal (Francisco, et al., 2018).

Segundo Moreira, *et al.* (2016), a literatura sobre competências apresenta duas abordagens principais: uma focada nas competências individuais e outra nas competências organizacionais. A competência individual é a mais difundida, sendo sua construção mais antiga e heterogênea. Por outro lado, a noção de competência organizacional passou a ser mais destacada a partir dos anos 90, introduzindo o conceito de competências essenciais. Verifica-se que houve uma transição conceitual das competências, passando de uma visão mecânica e

taylorista para uma perspectiva mais orgânica, vinculada ao conhecimento.

Com o passar do tempo, gerou-se uma demanda por profissionais capazes de lidar com as incertezas organizacionais, o que torna as competências gerenciais uma alternativa promissora para enfrentar as constantes transformações no ambiente de trabalho (Moreira, *et al.*, 2016).

Para Moreira, *et al.* (2016) as competências gerenciais são reconhecidas como uma das principais categorias de competência profissional, pois fornecem o suporte necessário a diversas áreas dentro das organizações. Essas competências podem ser descritas como habilidades mais específicas dentro da competência de gestão, englobando aptidões pessoais e conhecimentos sobre técnicas de administração ou gerenciamento, aplicáveis em funções de liderança, coordenação ou supervisão.

Surge, então, como solução para os desafios gerenciais, especialmente, considerando a necessidade de unir pessoas e estratégias para conquistar uma posição competitiva para as organizações, a gestão baseada em competências. Esse alinhamento é particularmente relevante para o desenvolvimento de objetivos que efetivamente gerem resultados, o que faz com que a gestão por competências ocupe um espaço cada vez mais importante nos campos gerenciais e acadêmicos (Moreira, *et al.*, 2016).

2.1.2 Competências secretariais

A lei nº 7.377/1985, que dispõe sobre a habilitação para o exercício da profissão de secretário, determina que o profissional de Secretariado Executivo é:

- a) o profissional diplomado no Brasil por Curso Superior de Secretariado, legalmente reconhecido, ou diplomado no exterior por Curso Superior de Secretariado, cujo diploma seja revalidado na forma da lei; (Incluído pela Lei nº 9.261, de 10.1.1996)
- b) portador de qualquer diploma de nível superior que, na data de início da vigência desta lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionadas no art. 4º desta lei (Incluído pela Lei nº 9.261, de 10.1.1996); (Brasil, 1985).

Para Francisco *et al.* (2018) o profissional de secretariado executivo possui uma ampla gama de habilidades, sendo capaz de lidar com a organização de eventos, dominar mais de um idioma, aplicar técnicas secretariais e de tecnologia da informação, além de resolver conflitos no ambiente de trabalho. Razão pela qual, esse profissional se encaixa no perfil desejado pelas organizações, uma vez que busca profissionais com capacidade de lidar com multitarefas e com foco em resultados significativos.

O art. 4º da nº 7.377/1985, aponta um rol exemplificativos de atribuições do profissional de secretariado executivo, as quais incluem:

Art. 4º - São atribuições do Secretário Executivo:

I - planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; II - assistência e assessoramento direto a executivos; III - coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; IV - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; V - interpretação e sintetização de textos e documentos; VI - taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro; VII - versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; VIII - registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas; IX - orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; X - conhecimentos protocolares (Brasil, 1985).

Com o passar dos anos e as constantes evoluções tecnológicas e científicas, as funções do profissional de secretariado foram significativamente aprimoradas. Esse profissional passou a desenvolver uma visão ampla de gestão, adotando um perfil mais inovador, proativo e empreendedor. Sua atuação envolve não apenas ser um facilitador na comunicação entre clientes internos e externos, mas também atuar como gerenciador de informações, administrador de procedimentos de trabalho e organizador de processos institucionais, sempre se adaptando às novas demandas e desafios do ambiente corporativo (Moreira *et al*, 2016).

Segundo Sanches-Canevesi, *et al.* (2024) o dinamismo da indústria 4.0, faz surgir novas demandas e exigências no ambiente organizacional, especialmente aquelas relacionadas às tecnologias e aplicativos. Esses recursos, por muitas vezes, realizam tarefas operacionais, o que impõe a necessidade de os profissionais desenvolverem novas competências, a fim de evitar que suas funções se tornem obsoletas ou substituíveis.

Em relação às competências do secretário executivo, Sanches-Canevesi, *et al.* (2024) aponta que elas são divididas em duas categorias: as competências essenciais, que são aquelas que sustentam a profissão e estão vinculadas a conhecimentos específicos e fundamentais para o desempenho profissional; e as competências transversais, que envolvem conhecimentos e comportamentos que ultrapassam diversas áreas, fazendo uma complementação das competências essenciais.

Em uma perspectiva atual, essas competências podem ser associadas às "*hard skills*", adquiridas por meio de capacitações técnicas e às "*soft skills*", que se referem a habilidades interpessoais e intangíveis, essenciais ao profissional moderno. Tais competências permitem que o profissional de secretariado executivo atue diretamente com gestores e equipes, tornando-os capazes de identificar problemas, propor soluções, analisar dados e trabalhar colaborativamente (Sanches-Canevesi, *et al*, 2024).

Francisco, *et al.* (2018) aponta uma série de competências relacionadas à atuação prática e a conduta profissional de secretário, conforme se verifica no quadro a seguir:

Quadro 1 - Competências contemporâneas dos profissionais de Secretariado Executivo.

Competências contemporâneas dos profissionais de Secretariado Executivo	
Aspectos relativos à técnica para o trabalho	Aspectos relativos à conduta profissional
Pensamento estratégico; organização; planejamento; assistência e assessoramento; empreendedorismo; coleta de informações; inovar e elaborar objetivos na organização; administração do tempo; cooperativismo; gerenciamento de informações; conhecimentos protocolares, organização de eventos; idiomas; técnicas secretariais; registro e distribuição de expedientes; domínio de habilidades de escritório e tecnologias; programador de soluções; orientação da avaliação e seleção da correspondência; conhecimento de trâmites, normas e resoluções; mediação de conflitos; redação de textos profissionais especializados; utilização de recursos e softwares de comunicação e informação disponíveis; raciocínio lógico; gestão de arquivos e processos; habilidade em áreas diversificadas como administração, economia, contabilidade, finanças, marketing, matemática financeira, legislação, recursos humanos, domínio da língua portuguesa e capacidade de identificar oportunidade de crescimento.	Liderança, iniciativa; motivação; capacidade de comunicação; capacidade de adaptação a mudanças; ética profissional; responsabilidade; dinamismo; autocontrole; flexibilidade; criatividade; discrição; capacidade de negociação; comprometimento; empatia; bom relacionamento interpessoal; equilíbrio emocional; proatividade; bom senso; profissionalismo; trabalho em equipe; administração de conflitos; polivalência, perceptividade; eficiência e eficácia; conhecimento da empresa e visão da totalidade da empresa; dedicação; pontualidade; assiduidade; sensibilidade; tomada de decisões; delegação e atuação como agente facilitador

Fonte: Adaptado de Francisco, et al (2018).

O quadro 1 evidencia que as competências dos secretários executivos devem ser organizadas para possibilitar o exercício eficiente das funções de assessor, gestor e empreendedor dentro das organizações. Podendo ainda, atuar em áreas gerenciais, como: planejamento, organização, controle, liderança, administração de informações, comunicação, negociações empresariais, além de atividades rotineiras de gestão de escritório, devido sua formação abranger tanto *hard skills* quanto às competências gerenciais e humanas (Sanches-Canevesi, *et al*, 2024).

Barros, *et al.* (2013), acrescenta que as competências gerenciais do secretário executivo incluem a compreensão de si e dos outros, trabalho em equipe, coordenação de projetos e eventos, além de habilidades como administração do tempo e estresse, e contribuição na tomada de decisões. Também se destacam o pensamento criativo e a busca pela inovação nos processos de trabalho e gestão da mudança.

Desta forma, o secretário executivo precisa ter uma ampla gama de conhecimentos, incluindo gestão, finanças, linguística, ética, direito e empreendedorismo, entre outros. Esses conhecimentos não só fortalecem a vantagem competitiva das atividades realizadas, mas também transformam os ativos tangíveis e intangíveis em práticas que geram benefícios para a organização e aumentam a credibilidade do profissional (Barros, et al. 2013).

A partir dessa explicação, a próxima subseção apresentará os principais conceitos, técnicas e práticas que envolvem a gestão de escritórios.

2.2 Gestão de escritório: conceitos, técnicas e práticas de gestão.

A gestão de escritório envolve processos fundamentais para garantir a eficácia e a eficiência nas decisões das organizações, pois se trata de um conjunto de atividades realizadas pelos gestores para alcançar os objetivos organizacionais. Isso vai envolver técnicas de gestão de agendas, prazos, finanças e documentos, bem como o planejamento estratégico. Tais técnicas e práticas são essenciais para otimizar a operação, reduzir custos e garantir a entrega de serviços de alta qualidade.

A utilização de técnicas gerenciais, aliada a ferramentas inovadoras de gestão, é crucial para o desenvolvimento e sustentabilidade mesmo de escritórios de advocacia de pequeno porte.

2.2.1 Conceitos relacionados a gestão de escritórios

A gestão nas organizações é realizada por profissionais que possuem conhecimento técnico, habilidades de liderança e uma visão abrangente da empresa, com o objetivo de garantir o bom funcionamento da área administrativa. Essa função requer o desenvolvimento de competências como planejamento, organização, liderança, controle e tomada de decisões. Destaca-se que os gestores precisam desenvolver diversas competências para alcançar novos níveis dentro da organização (Barros, et al. 2013).

O termo gestão pode ser definido com o processo de garantir que as tarefas sejam realizadas de forma eficaz e eficiente. Esse conceito envolve discussões sobre diversos

elementos, como o que se entende por processo, eficiência e eficácia (Robbins; Decenzo; Wolter, 2020).

No contexto da gestão, o termo "processo" se refere às atividades essenciais realizadas pelos gestores, ou seja, às funções administrativas, as quais podem, geralmente, ser sintetizadas em planejar, organizar, liderar e controlar. Quanto à eficiência, está relacionada à capacidade de realizar uma tarefa corretamente, considerando a relação entre os recursos empregados e os resultados alcançados. Dado que os gestores lidam com recursos escassos, como dinheiro, pessoas e equipamentos, é fundamental que eles os utilizem de maneira eficiente, buscando reduzir ao máximo os custos relacionados. Entretanto, a eficiência por si só não é suficiente. Além da eficiência, também é necessário haver eficácia, ou seja, deve-se assegurar que a tarefa realizada seja a correta, com foco no atingimento dos objetivos organizacionais (Robbins; Decenzo; Wolter, 2020).

A gestão eficiente de uma organização envolve a definição de um propósito e os meios para atingi-lo. A função de planejar inclui estabelecer as metas da organização, definir uma estratégia geral para alcançá-las e criar uma hierarquia de planos para coordenar as atividades. Assim, a definição de metas é essencial, pois ajuda a manter o foco no trabalho a ser realizado e orienta os membros da organização sobre o que é mais importante (Robbins; Decenzo; Wolter, 2020).

No processo de gestão os gestores precisam dividir o trabalho em partes administráveis e coordenar os esforços para alcançar os objetivos, o que caracteriza a função de organizar. Isso envolve determinar as tarefas a serem realizadas, decidir quem as executará, como serão agrupadas, quem se reportará a quem e quando as decisões serão tomadas. Uma das responsabilidades dos gestores é liderar e coordenar as atividades das pessoas na organização, o que se refere à função de liderança, o que envolve motivar os colaboradores, supervisionar as atividades, definir canais de comunicação e resolver conflitos (Robbins; Decenzo; Wolter, 2020).

Quanto à função de controlar, esta é crucial para a definição de metas, elaborar planos e estabelecer a estrutura organizacional, o gestor deve monitorar o desempenho da organização, comparando os resultados com as metas estabelecidas. Caso haja desvios significativos, estes devem ser corrigidos, garantindo que as atividades estejam alinhadas com os objetivos (Robbins; Decenzo; Wolter, 2020).

Lemes (2019), aponta que além do conhecimento do setor específico de atuação, o gestor deve dominar técnicas de “gestão de negócio, marketing e comunicação, tecnologias,

técnicas de produção e vendas, controles financeiros, qualidade, além do conhecimento do mercado e do ambiente onde atua ou pretende atuar.”

Para Marinho, *et al.* (2024) as práticas gerenciais são os meios pelos quais os gestores coletam dados e informações para tomar decisões e gerenciar de forma eficaz o negócio. Essas práticas, também chamadas de artefatos, incluem atividades, ferramentas, filosofias de gestão, métodos de avaliação ou sistemas de custeio utilizados pelos profissionais de contabilidade. Através dessas práticas, os gestores podem alcançar melhores resultados em suas atividades, além de contar com o apoio dessas ferramentas no controle, planejamento de resultados futuros e análises patrimoniais, entre outras funções.

2.2.2 Técnicas e práticas de gestão de escritório

A gestão de negócios requer organização documental, controle rigoroso de prazos e uma gestão financeira sólida. Isso inclui planejamento estratégico, digitalização de documentos, uso de softwares para gerenciamento de prazos e finanças, e planejamento orçamentário cuidadoso. Passaremos a analisar tais práticas e ferramentas, pois são essenciais para garantir a qualidade dos serviços prestados.

2.2.2.1 Planejamento estratégico

Todo o processo de gerenciamento do negócio, deve envolver o planejamento estratégico, uma vez que envolve a reflexão sobre o estado atual, a definição de objetivos a serem alcançados e a escolha dos meios necessários para atingir esses objetivos. Para que o planejamento seja eficaz, é fundamental que o planejador compreenda bem a realidade em que está inserido, identificando as necessidades que precisam ser atendidas e, com base nisso, ajustando suas metas e objetivos. Além disso, a clareza e a relevância dos objetivos são aspectos essenciais, pois são eles que orientam as etapas do planejamento (Farias; Lima, 2020).

O ato de planejar implica em pensar sobre as circunstâncias existentes, refletir sobre as possibilidades de realização e, principalmente, definir os meios a serem utilizados para alcançar tais objetivos (Farias; Lima, 2020).

Para Farias e Lima (2020) o planejamento eficiente, considerar alguns aspectos básicos. Em primeiro lugar, é fundamental ter um conhecimento sólido sobre a realidade daquilo que se deseja planejar, levando em consideração as necessidades que precisam ser abordadas e trabalhadas. Essas necessidades devem ser identificadas pelo planejador, a fim de que as finalidades, metas e objetivos possam ser ajustados de acordo com elas.

O planejamento estratégico auxiliará o gestor a definir os pontos fortes e fracos da organização, as oportunidades e as ameaças, permitindo a uniformização das informações obtidas na elaboração de um plano de negócio (Oliveira, 2023).

Para Oliveira (2023, p.37), ter um plano de negócio efetivo:

[...] as premissas básicas que devem ser consideradas no processo de planejamento estratégico; as expectativas de situações almejadas pela empresa; os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa para alcançar os resultados esperados; o que, como, quando, por quanto, por quem, para quem, porque e onde devem ser realizados os planos de ação; e como e onde alocar os recursos – atuais e futuros – da empresa.

O planejamento é um dos pilares da Administração, podendo ser compreendido como a formalização do plano, por meio do qual a organização visa alcançar seus resultados. Para que a organização consiga desenvolver o planejamento estratégico de forma eficiente, é essencial que estabeleça suas principais diretrizes. Essas diretrizes serão responsáveis por identificar as oportunidades e guiar as ações sistemáticas que serão tomadas para alcançar os objetivos traçados (Abdala, 2019).

Segundo Greggio e Jaronski (2020) o plano de negócios é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de organizações, independente do porte ou da área de atuação. Isto porque, o plano é meio pelo qual o empreendedor analisará, detalhadamente, cada etapa do negócio, possibilitando a definição de falhas e acertos determinantes para a sustentabilidade do negócio.

São muitos os benefícios de um plano de negócio, como: aumentar as chances de sobrevivência do negócio no longo prazo; permite a antecipação aos riscos que possam afetar a saúde, criando soluções; melhor visualização dos objetivos do empreendimento e quais procedimentos devem ser adotados a fim de alcançá-los (Greggio; Jaronski, 2020).

2.2.2.2 Gestão documental

A gestão documental e gestão de documentos são termos que frequentemente são considerados sinônimos, especialmente no Brasil, onde são tratados de forma integrada. Ambos

são ferramentas indispensáveis para otimizar o uso das informações, independentemente do formato em que são apresentadas. (Santos, 2021).

Segundo Santos e Valentim (2021), a gestão documental, ao otimizar o uso das informações, acaba contribuindo para reduzir ou eliminar incertezas. Contudo, é crucial que a gestão de documentos seja adaptada às necessidades e características específicas da organização, garantindo viabilidade administrativa.

Para Santos (2021), um documento não se limita a um dado; ele é o resultado de uma intenção, seja de informar ou de ser informado. Portanto, o documento serve como prova e suporte da informação que registra, podendo ser criado de forma deliberada.

Os documentos são essenciais para o desenvolvimento das sociedades e organizações, e a gestão documental tem o objetivo fundamental de organizar esses processos. O que se busca é a utilização de informações e conhecimentos explícitos disponibilizados em diversos tipos de documentos, como um diferencial no processo de tomada de decisão (Santos, 2021).

Entre os principais objetivos da gestão documental estão: agilizar o acesso às informações; assegurar eficiência e eficácia econômica para a organização; facilitar a tomada de decisões; e controlar o fluxo de arquivos conforme a Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD (Santos; Valentim, 2021).

2.2.2.3 Gestão de agenda e prazos

A gestão eficiente da agenda executiva desempenha um papel fundamental no planejamento e na organização da rotina do escritório, proporcionando aos gestores uma visão clara dos compromissos a serem cumpridos. O gerenciamento da agenda permite uma administração mais eficaz do tempo ao identificar as atividades de maior urgência, prevenindo a perda de prazos e compromissos estabelecidos (Francisco *et al.*, 2018).

Com o avanço tecnológico, atualmente é viável utilizar ferramentas gratuitas, como a Agenda do Google, além de software em versão pagas, para organizar prazos, compromissos e prioridades, eliminando a necessidade do desempenho dessa atividade de forma física e presencial (Francisco *et al.*, 2018).

Tomando como exemplo o controle de prazos jurídico-administrativos, importa esclarecer, que o movimento do processo judicial e administrativo em direção à decisão judicial é guiado pelo sistema da oficialidade, onde a relação processual continua seu curso procedimental independentemente da colaboração das partes, baseado em imperativos jurídicos

fundamentados principalmente nos prazos. Segundo a legislação, "os atos processuais serão realizados nos prazos prescritos em lei", sob pena de preclusão do direito de realizá-los (Theodoro Jr., 2024).

No âmbito jurídico, todo prazo é definido por dois marcos temporais: o inicial e o final. O primeiro marca o início da possibilidade da parte realizar o ato processual, enquanto o segundo marca o término dessa faculdade, independentemente de o ato ter sido realizado ou não. No contexto do processo, o termo inicial coincide geralmente com a intimação da parte, e o termo final é o momento em que expira o prazo estipulado pela lei. (Theodoro Jr., 2024).

Segundo Theodoro Jr. (2024), os prazos processuais, inclusive os dilatatórios, ou seja, que podem ser reduzidos ou ampliados mediante vontade das partes ou do juiz, são preclusivos. Isso significa que, uma vez transcorrido o prazo estabelecido, o direito de realizar ou modificar o ato processual é extinto, sem necessidade de pronunciamento judicial. Para aquele que não agiu dentro do prazo estipulado, ocorre o fenômeno conhecido como preclusão processual. Nesse contexto, a preclusão refere-se à perda da faculdade ou do direito processual, que é extinto devido à falta de exercício dentro do prazo adequado.

Diante da importância e gravidade da perda de prazos, a gestão dos compromissos e prazos do escritório exigem uma organização rigorosa, evitando prejuízo ao cliente e ao próprio patrono, que pode ser civilmente responsabilizado, por dano ao direito do cliente.

2.2.2.4 Gestão Financeira

A gestão financeira visa maximizar os resultados financeiros da empresa, envolvendo o controle, análise e planejamento das finanças corporativas. Seu objetivo é alcançar o melhor retorno do investimento e alta liquidez, ou seja, rápida conversão em dinheiro. Portanto, a administração financeira é fundamental para os empreendedores, pois contribui significativamente para o sucesso e a sustentabilidade dos negócios no mercado (Teixeira; Pussiareli, 2020).

Segundo Teixeira e Pussiareli (2020) o cenário atual, principalmente dos pequenos negócios, em sua maioria eles não possuem uma gestão financeira adequada, necessidade de capacitação na área de controle e gestão financeira para aplicação eficaz em suas empresas.

O planejamento financeiro é uma ferramenta crucial na gestão de um negócio, envolvendo a definição antecipada das ações a serem executadas dentro de cenários e condições estabelecidos previamente. A partir dele, é possível estimar os recursos a serem utilizados, atribuir responsabilidades e alcançar os objetivos estabelecidos. Assim, a função principal do

planejamento é garantir que as decisões futuras estejam alinhadas com as estratégias necessárias para alcançar os resultados esperados (Teixeira; Pussiareli, 2020).

Uma ferramenta necessária para auxiliar no planejamento da saúde financeira de qualquer instituição é relatório financeiro, cujo objetivo é consolidar as principais informações contábeis da organização, fornecendo subsídios para o processo decisório dos gestores. O relatório financeiro delinea o contexto em que a organização está inserida, possibilitando previsões e identificando tendências das atividades realizadas (Riedi *et al.*, 2024).

Embora os relatórios financeiros não capturem totalmente a eficácia da empresa, uma vez que se limitam a medir resultados de investimentos e atividades econômicas passadas, eles são essenciais para apresentar a situação econômica da organização, ajudaram a avaliar se as metas e objetivos estabelecidos foram alcançados ou se necessitam de revisão (Riedi *et al.*, 2024).

2.3 Gestão de escritórios de advocacia

Para as organizações se manterem em evidência em ambientes de constante mudança, precisam acompanhar inovações e tendências que ocorrem no ambiente externo. A falta de organização quanto a gestão das instituições, gera incerteza na tomada de decisão, sendo comum que em pequenas empresas não seja realizado o registro das informações relevantes, tampouco suas fontes (Costa; Rosa, 2020).

No tocante a escritórios advocatícios, há uma peculiaridade em relação à identificação desses negócios, quanto ao tipo de sociedades. O Estatuto da OAB dispõe que:

Art. 16. Não são admitidas a registro nem podem funcionar todas as espécies de sociedades de advogados que apresentem forma ou características de sociedade empresária, que adotem denominação de fantasia, que realizem atividades estranhas à advocacia, que incluam como sócio ou titular de sociedade unipessoal de advocacia pessoa não inscrita como advogado ou totalmente proibida de advogar (Brasil, 1994).

A leitura do art. 966 do Código Civil, completa a compreensão sobre a sociedade empresária e a sociedade simples:

Art. 966. Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.

Parágrafo único. Não se considera empresário quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda com o concurso de auxiliares ou

colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa (Brasil, 2002).

Desta forma, embora o regime jurídico que rege a advocacia no Brasil o defina como uma atividade intelectual e personalista e não como uma atividade empresarial, na prática, os escritórios de advocacia e advogados autônomos operam como se empresas fossem. Isso evidencia uma inadequação legislativa no tema, refletindo um tradicionalismo do ramo (Silva; Santos, 2023).

Assim, considerando que existem diversas características que os assemelham a organizações empresariais, compreende-se que resultados positivos alcançados por escritórios ou advogados autônomos não estão relacionados somente relacionados a qualidade técnico-jurídica do advogado, a exemplo da qualidade da sua petição ou das teses elaboradas, mas sim na forma como ele organiza e planeja seu escritório, com foco em resultados (Chacon, 2014).

Até mesmo a estrutura do escritório desempenha um papel fundamental nos resultados almejados, pois contribui para um atendimento mais eficiente ao cliente, cria um ambiente propício para os colaboradores durante a execução de suas tarefas e o uso de ferramentas tecnológicas possibilita a otimização no desempenho das atividades. Um exemplo disso é a transição de processos físicos para digitais, que se destaca como uma mudança significativa na avaliação das ferramentas de trabalho disponíveis no escritório, promovendo maior agilidade e eficácia nas operações (Chacon, 2014).

Essa análise pode indicar a necessidade de adquirir equipamentos que melhorem o ambiente de trabalho dos colaboradores e a qualidade dos serviços prestados. Assim, dados precisos são essenciais para embasar decisões, considerando, especialmente, o princípio do "custo-benefício" (Chacon, 2014).

Silva e Santos (2023, p. 182), apontam que “ao analisar a qualidade dos escritórios de advocacia constatou-se que a reputação e a especialidade são fatores importantes para escolha do serviço em detrimento de indicação, conforto, preço, rapidez e localização”.

Segundo Chacon (2014), a compreensão detalhada das operações realizadas no escritório advocatício auxilia na organização dessas informações e consequente tomada de decisões, fundamentadas em dados concretos. Essa abordagem permite o planejamento de um negócio, estabelecendo estratégias adequadas para alcançar o sucesso desejado.

Ao reforçar a compreensão que escritórios de advocacia funcionam como verdadeiras empresas, Silva e Santos (2023), acrescentam que estas organizações devem buscar adquirir vantagem competitiva, a fim de se destacar no mercado. Vejamos:

Os escritórios são vistos pelo mercado como empresas, havendo, portanto, necessidade de que esses adquiram vantagens competitivas a fim de que a organização possua maiores oportunidades de adesão de clientes e fidelização dos mesmos (Pires et al., 2013). Para isso, é necessário que eles se atentem às características que têm sido mais exigidas pelos clientes e busquem prestar serviços com maior qualidade (Silva; Santos, 2023, p. 182).

Desta feita, bem como, considerando o aumento do número de profissionais e o tradicionalismo característico do ramo, é essencial que o advogado-gestor busque desenvolver características empreendedoras, uma vez que, na busca de se manterem competitivos devem otimizar os processos internos do escritório e incorporar ferramentas tecnológicas. Avaliar a competitividade do mercado é crucial para identificar e adotar inovações que ajudem a superar a concorrência e a obter vantagens financeiras e de reputação (Marques, 2021).

Como em qualquer outro negócio, o desenvolvimento de negócios no ramo advocatício, se desenvolvem quando o gestor, ao visualizar uma nova oportunidade, utiliza de práticas inovadoras, com vistas a crescer e lucrar. Desta forma, embora os negócios, geralmente, iniciem pequenos, eles têm como objetivo a expansão (Robbins; Decenzo; Wolter, 2020).

No contexto de nascimento de um novo negócio, o termo “empreendedorismo” encontra sentido na relação entre pessoas e processos que, ao serem aplicados em conjunto, transformam ideias em oportunidades. Desta forma, o empreendedorismo é um fator importante tanto para a criação de riquezas e desenvolvimento das regiões, quanto para a geração de inovação, ao transformar ideias em realidade (Fortes; Oliveira; Borges Jr., 2023).

Ademais, importa compreender que o ecossistema, criação e sobrevivência do negócio possui características específicas e únicas mesmo localmente para a identificação das oportunidades e os desafios que irão surgir (Scaff; Silva; Pereira, 2022).

Para Lemes (2019), o gestor deve ser sensível para reconhecer seus pontos fracos, atuando em prol de sanar tais vulnerabilidades, objetivando alcançar o sucesso e continuidade do negócio. Assim, são alguns dos desafios a serem enfrentados pelo gestor-empendedor:

Necessidade de conhecimento profundo do seu ambiente de negócios. 2. Identificação de carências que sejam oportunidades inovadoras. 3. Capacidade de satisfazer as carências identificadas. 4. Formação e qualificação de colaboradores. 5. Desenvolvimento e melhoria de processos de produção. 6. Utilização de novas tecnologias. 7. Superação da concorrência e conquista da liderança do setor. 8. Inovação constante para manutenção da liderança. 9. Conquista do reconhecimento de sua marca pelo mercado.

O advogado-gestor, assim como qualquer outro gestor, deve desenvolver características empreendedoras, com vistas a garantir sucesso nos resultados. Além disso, é

essencial que eles construam relações comerciais sólidas para intensificar seus ganhos e favorecer a inovação em um ambiente competitivo (Marques, 2021).

Empreender na advocacia, implica em buscar a inovação, mudança de mentalidade e aprimoramento de aspectos ineficientes do modelo tradicional de atuação. Além disso, devido ao crescimento do número de advogados no mercado, tornando a concorrência se tornar mais acirrada, criam-se novas oportunidades para aqueles que se utilizam de práticas empreendedoras. Ressalta-se que, mesmo não se tratando de uma atividade empresarial, o conhecimento é também um recurso econômico. Portanto, o advogado-gestor deve aproveitar esse ativo intelectual para se destacar em sua atuação (Marques, 2021).

Por fim, um estudo realizado por Francisco, *et al.* (2018), em um escritório de advocacia mapeou algumas das principais atividades administrativas, competências secretarias, técnicas e comportamentais, necessárias à gestão de um escritório de advocacia. É o que se verifica no quadro a seguir:

Quadro 2 - Competências secretarias para a gestão de escritórios de advocacia.

(continua)

Atividades	Competências secretarias	Competências técnicas e comportamentais
Atendimento e recepção de clientes	Capacidade de comunicação; ética profissional; discrição; equilíbrio emocional; profissionalismo; pontualidade; assiduidade.	A atividade demanda o uso de competências comportamentais com maior relevância sobre as técnicas.
Atendimento telefônico e eletrônico (e-mail)	Domínio de habilidades de escritório e tecnologias; utilização de recursos e softwares de comunicação e informação disponíveis; capacidade de comunicação; conhecimento da empresa e visão da totalidade da empresa.	A atividade demanda mais o uso de Competências técnicas.
Digitalização, cópias e arquivamento de arquivos	Organização; gerenciamento de informações, conhecimentos protocolares, gestão de arquivos e processos.	A atividade demanda o uso de competências técnicas.
Organização de agenda de compromissos	Pensamento estratégico; organização; planejamento; assistência e assessoramento; administração do tempo; programador de soluções; raciocínio lógico; capacidade de adaptação a mudanças; administração de conflitos.	A atividade demanda o uso de competências técnicas e comportamentais.
Organização de viagens	Pensamento estratégico; organização; planejamento; administração do tempo; administração de conflitos.	A atividade demanda o uso de competências técnicas.
Realização de	Habilidade em áreas diversificadas como	A atividade demanda o uso

relatórios financeiros	administração, economia, contabilidade, finanças, matemática financeira; responsabilidade.	de competências técnicas.
------------------------	--	---------------------------

(conclusão)

Atividades	Competências secretarias	Competências técnicas e comportamentais
Realização de ligações nacionais e internacionais	Idiomas; habilidades de escritório e tecnologias; utilização de recursos e softwares de comunicação e informação disponíveis; capacidade de comunicação.	A atividade demanda mais o uso de competências técnicas.
Tradução de arquivos e e-mails	Idiomas; habilidades de escritório e tecnologias; redação de textos profissionais especializados; eficiência e eficácia.	A atividade demanda o uso de competências técnicas.
Atividades pessoais (ex.: agendamento de consultas médicas)	Organização; planejamento; assistência e assessoramento; administração do tempo; discricção; capacidade de negociação; administração de conflitos.	A atividade demanda o uso de competências técnicas e comportamentais.
Assessoramento em eventos	Organização; planejamento; assistência e assessoramento; organização de eventos, habilidade em marketing, capacidade de adaptação a mudanças; flexibilidade; capacidade de negociação; administração de conflitos; tomada de decisões.	A atividade demanda o uso de competências técnicas.
Gerenciamento do banco de dados de clientes	Organização; planejamento; coleta de informações; gerenciamento de informações; técnicas secretarias; domínio de habilidades de escritório e tecnologias; utilização de recursos e softwares de comunicação e informações disponíveis; trabalho em equipe.	A atividade demanda o uso de competências técnicas.
Procedimentos de envio e recebimento de correspondência (correio)	Coleta de informações; gerenciamento de informações; conhecimentos protocolares; habilidades de escritório e tecnologias; orientação da avaliação e seleção da correspondência; responsabilidade.	A atividade demanda o uso de competências técnicas.

Fonte: Adaptado de Francisco *et al.*, (2018)

A partir do Quadro 2, é possível identificar algumas das principais atividades administrativas desenvolvidas nestes locais, ficando demonstrando que além de competências técnicas os profissionais que desejam atuar neste setor precisam ter competências comportamentais relacionadas a comunicação, equilíbrio emocional, resiliência, entre outras.

Assim, convém observar criticamente a competitividade do setor, para aplicar as inovações disponíveis no mercado mais adequadas às necessidades das atividades desempenhadas, sabendo, inclusive, escolher profissionais com competências técnicas e comportamentais que melhor atendam às demandas gerenciais do escritório. Isto resultará em maior relevância perante a concorrência e clientes, o que gerará os resultados almejados (Francisco, *et al.*, 2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta as etapas de desenvolvimento do trabalho no aspecto metodológico, com os seguintes subtópicos: a classificação da pesquisa, técnicas e instrumentos, campo e seleção dos sujeitos, e técnica de análise de dados

3.1 Classificação da pesquisa

Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos, este estudo adotou uma abordagem qualitativa. Para Günther (2006), a pesquisa qualitativa é vista como um processo subjetivo de construção. Embora o material visual esteja ganhando crescente importância, a pesquisa qualitativa continua sendo fundamentada em textos. A coleta de dados resulta em textos que são interpretados hermeneuticamente por meio das diversas técnicas analíticas.

Segundo GOLDENBERG (2004, p. 50):

(...) a representatividade dos dados na pesquisa qualitativa em ciências sociais está relacionada à sua capacidade de possibilitar a compreensão do significado e a "descrição densa" dos fenômenos estudados em seus contextos e não à sua expressividade numérica. A quantidade é, então, substituída pela intensidade, pela imersão profunda—através da observação participante por um período longo de tempo, das entrevistas em profundidade, da análise de diferentes fontes que possam ser cruzadas (...)

Em uma pesquisa qualitativa, a interpretação do pesquisador é necessária, uma vez que, não se trata apenas de um conjunto de dados objetivos onde o valor numérico é o único aspecto relevante, mas sim de um fenômeno que exige uma análise mais profunda e contextualizada (Menezes, 2019).

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois expõe os fatos e fenômenos de determinado grupo, podendo ainda estabelecer correlações entre variáveis e definir a natureza dessas relações. Para Vergara (1998, p. 45), a pesquisa descritiva “Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

3.2 Lócus da pesquisa

O lócus da pesquisa compreendeu três escritórios de advocacia, situados no município de Caucaia/CE. A seleção dos escritórios foi pautada pelos seguintes critérios:

- a) Tempo de Operação: Escritórios de advocacia com, no mínimo, 6 (seis) meses de operação.
- b) Colaboradores: Escritórios com até 3 (três) colaboradores.
- c) Localização: Escritórios localizados exclusivamente na cidade de Caucaia, Ceará.

O quadro 3 apresenta as principais respostas dos entrevistados, quanto a caracterização da empresa. Vejamos:

Quadro 3 - Caracterização da empresa.

Identificação	Tempo de Operação	Nº de Colaboradores	Localização	Há ou já houve algum secretário executivo no escritório?
Escritório A	4 anos	0	Caucaia	Não
Escritório B	6 meses	2 estagiários de direito	Caucaia	Não
Escritório C	3 anos	1 auxiliar administrativa e dois advogados parceiros	Caucaia	Não

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

A partir dos dados do quadro 3, infere-se, ao considerar o tempo de operação e o número de colaboradores, que se tratam de escritórios emergentes e de pequeno porte, os quais, os gestores, não tiveram contato prévio com profissionais de secretariado executivo.

Essa delimitação teve como objetivo concentrar a amostra em escritórios de advocacia emergentes e de pequeno porte, buscando investigar as principais atividades administrativas realizadas, os desafios enfrentados na gestão desses escritórios e as competências secretariais essenciais para o desempenho profissional nesses ambientes. Dessa forma, foi possível uma análise aprofundada e relevante sobre as competências secretariais, técnicas e comportamentais necessárias para atuar no setor jurídico como secretário executivo.

3.3 Seleção dos participantes

Em relação aos sujeitos da pesquisa, Vergara (1998) descreve-os, como sendo as pessoas pelas quais serão adquiridos os dados necessários para a pesquisa. Os sujeitos desta pesquisa foram três advogados-gestores, de escritórios de advocacia localizados no município de Caucaia, que gerenciam escritórios com 6 meses ou mais de atuação.

O quadro a seguir, apresenta o perfil dos entrevistados considerando: identificação, idade, grau de escolaridade, especialização, sua função e, tempo de atuação no escritório como gestor(a).

Quadro 4 - Perfil dos entrevistados.

Identificação	Idade	Escolaridade	Especialização	Função	Tempo de atuação como gestor
Advogado- gestor A	45	Bacharel em direito	Direito previdenciário	Advogado-gestor	4 anos
Advogado-gestor B	29	Bacharel em direito	Direito de família e sucessões; mestrando em direito Constitucional	Advogado-gestor	6 meses
Advogada-gestora C	36	Bacharel em direito	Direito previdenciário	Advogada-gestora	3 anos

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Os dados do quadro 4 fornecem uma visão geral dos profissionais e suas experiências dentro das suas posições no escritório.

As informações deste quadro, foram reunidas informações a partir das perguntas do Quadro 5, realizadas aos entrevistados. Ressalta-se que a letra que identifica o gestor corresponde à letra da identificação do escritório (exemplo: advogado-gestor A = Escritório A).

3.4 Técnicas e instrumentos de pesquisa

Em relação à técnica de pesquisa e coleta de dados foram escolhidos o estudo de campo e a entrevista. Segundo Gil (2002), o estudo de campo, utiliza-se da observação direta das atividades do grupo em questão, bem como entrevistas com informantes, com o objetivo de captar suas explicações e interpretações sobre os acontecimentos dentro do grupo. Enquanto que a entrevista, permite que o pesquisador se debruce com mais profundidade sobre os detalhes das respostas, aumentando o grau de esclarecimento sobre o que o entrevistado diz (Gray, 2012).

Para Gil (2002, p.53), “o estudo de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis.

Sobre a técnica de entrevista, Gray (2012, p. 300) compreende que:

Essencialmente, a entrevista é a abordagem preferencial quando:

- Houver necessidade de obter dados altamente personalizados.
- Forem necessárias oportunidades para aprofundamento.
- For importante ter uma boa taxa de retorno.
- Os respondentes não forem fluentes no idioma oficial do país, ou tiverem dificuldades com a linguagem escrita.

Dentre as categorias de abordagem da entrevista, optou-se pela entrevista semiestruturada, por ser mais flexível, adaptando-se melhor a análise qualitativa. Neste tipo de entrevista o entrevistador possui uma lista de questões, mas não precisa usá-las todas ou seguir uma ordem fixa, podendo adicionar perguntas conforme o rumo da conversa. As respostas podem ser documentadas por anotações ou gravações. Esse formato permite aprofundar as visões e opiniões dos respondentes, incentivando respostas mais detalhadas (Gray, 2012).

Baseado na questão de pesquisa e nos objetivos, foi elaborado o roteiro de entrevista, conforme quadro de referência a seguir:

Quadro 5 - Quadro de referências.

(continua)

Perfil e Objetivos	Autores	Perguntas
Perfil dos participantes		<ul style="list-style-type: none"> - Qual sua faixa etária? - Qual seu nível de escolaridade? - Qual a área de atuação do escritório? - Qual é a sua função no escritório? - Há quanto tempo atua no escritório como gestor?
Caracterização da empresa		<ul style="list-style-type: none"> - A quanto tempo o escritório de advocacia está em operação? - Quantos parceiros ou colaboradores existem no escritório? - Em qual cidade fica localizado o escritório de advocacia? - No escritório em que você atua, há ou já houve algum secretário executivo?
Objetivos específicos 1: Mapear as principais demandas administrativas de escritórios de advocacia de pequeno porte.	Robbins; Decenzo; Wolter (2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são as principais demandas/atividades administrativas do escritório em que você atua? - Na qualidade de gestor, como você lida com os desafios administrativos relacionados à gestão de recursos e processos internos do escritório?
Objetivo específico 2: Conhecer as principais competências secretariais, técnicas e comportamentais que podem contribuir para a gestão de escritórios de advocacia de pequeno porte	Francisco, <i>et al.</i> (2018) Sanches-Canevesi, <i>et al.</i> (2024) Marques (2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Dentre as competências secretariais apresentadas nesta entrevista, em sua opinião, quais poderiam contribuir com a gestão do escritório em que você atua? (Apresentar quadro de competências secretariais Apêndice D)

(conclusão)

Perfil e Objetivos	Autores	Perguntas
<p>Objetivo específico 3: Correlacionar as demandas administrativas de escritórios administrativos com as competências técnicas e comportamentais de secretários executivos para o alcance dos objetivos empresariais.</p>	<p>Francisco, <i>et al.</i> (2018) Moreira (2016)</p>	<p>- Em sua opinião, qual é a correlação entre as demandas administrativas de escritórios de advocacia com as competências técnicas e comportamentais de secretários executivos (conforme apresentado) para o alcance dos objetivos da empresa?</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme mencionado anteriormente, o roteiro foi elaborado com base nos objetivos específicos da pesquisa, tendo sido todas respondidos durante a entrevista realizada por aplicativo de videoconferências. Por tratar-se de uma entrevista semiestruturada, não houve restrição a inclusão de novas perguntas durante a entrevista, tampouco a necessidade de realizá-las na ordem proposta.

Em consonância com o apontamento feito por Gray (2012), preliminarmente, a entrevistadora esclareceu o propósito da entrevista, quem está conduzindo-a, como as informações serão tratadas (incluindo aspectos de confidencialidade), porque estão sendo coletadas e como serão utilizadas. Ressalta-se, que esta explicação deverá ser breve e direta, evitando alongamentos desnecessários e os respondentes assinaram um termo de consentimento e livre esclarecimento.

3.5 Técnica de análise de dados

Por fim, a análise dos dados constitui a fase em que os dados serão tratados, a fim de responder à questão de pesquisa e alcançar os objetivos elencados. Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que passa pela pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2016).

Cardoso, Oliveira e Ghelli (2021, p. 101), destacam sobre a análise de conteúdo:

(...)tem como ponto de partida a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada. Necessariamente, ela expressa um significado e um sentido. Sentido que não pode ser considerado um ato isolado, já que a emissão das mensagens está necessariamente vinculada às condições contextuais de seus produtores.

Em resumo, a análise de conteúdo é um método relevante na pesquisa qualitativa, por buscar examinar as comunicações, considerando tanto as condições do emissor e seu contexto, quanto a percepção e os impactos gerados nos receptores, visando compreender e interpretar minuciosamente a realidade (Cardoso; Oliveira e Ghelli, 2021).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com advogados-gestores de escritórios de advocacia emergentes e de pequeno porte. A entrevista tomou como base as competências secretariais apresentadas no referencial teórico e observações da pesquisadora. A apresentação ocorrerá por meio de quadros, trechos das respostas e referências teóricas.

Inicialmente, expõe-se que foram compiladas as respostas dadas pelos entrevistados a cada um dos questionamentos realizados, com o objetivo de compreender as principais demandas administrativas e os desafios da gestão administrativa, bem como identificar e correlacionar as competências secretariais, técnicas e comportamentais necessárias à gestão de um escritório de advocacia.

Em relação ao objetivo específico 1, foram elaboradas duas perguntas, sendo elas: a) Quais são as principais demandas/atividades administrativas do escritório em que você atua?; b) Na qualidade de gestor, como você lida com os desafios administrativos relacionados à gestão de recursos e processos internos do escritório?. Os questionamentos foram apresentados a cada um dos entrevistados conforme as demandas de seus respectivos escritórios. É o que se verifica no Quadro 6.

Quadro 6 - Principais demandas administrativas de escritórios de advocacia de pequeno porte.

(continua)

	Advogado-gestor A	Advogado-gestor B	Advogada-gestora C
Pergunta	Respostas		
Objetivo específico 1: Mapear as principais demandas administrativas de escritórios de advocacia de pequeno porte.			
- Quais são as principais demandas/atividades administrativas do escritório em que você atua?	Compras de material de escritório, fluxo de caixa, organização de documentação, atendimento inicial, gestão de agenda e prazos.	Organização do setor financeiro (fluxo de caixa, verificar os clientes que pagaram, os que atrasaram, contratos que foram fechados no mês) Gestão de agenda (pautas de trabalho, agendamento de audiências e reuniões) Gestão documental. Atualmente utiliza apenas um software para gestão financeira, mas pretende contratar um sistema jurídico (Projuris) para gestão de prazos, mas com relação à rotina utiliza o Google Agenda.	Atendimento e cadastro de clientes (identificação de clientes ativos e inativos); fluxo de caixa; organização de contratos de honorários; gestão documental digital, mas ainda existe um pequeno acervo físico.

(conclusão)

	Advogado-gestor A	Advogado-gestor B	Advogada-gestora C
Pergunta	Respostas		
Objetivo específico 1: Mapear as principais demandas administrativas de escritórios de advocacia de pequeno porte.			
- Na qualidade de gestor, como você lida com os desafios administrativos relacionados à gestão de recursos e processos internos do escritório?	Disse que “existem dificuldades administrativas justamente por não ter alguém com as competências necessárias para essas demandas”, o que levou o entrevistado a buscar se adequar. Como exemplo citou que no início os arquivamentos de documentos de processo eram de uma forma, mas “com a prática do dia-a-dia” foi apreendendo e ajustando.	Disse que “De fato é uma dificuldade, porque não faz parte da nossa formação as rotinas administrativas e financeiras”. Informou que tinha uma experiência anterior em um escritório de grande porte que lhe deu alguma noção de gestão de escritório. Segundo o entrevistado, no referido escritório: “tinha um setor financeiro bem definido, tinha uma secretária experiente. Então o que eu tentei fazer foi, adaptar à minha realidade. Mas de fato, a falta do conhecimento específico, me impediu de pegar algumas demandas. Por exemplo, eu não estava organizado o suficiente a ponto de atender aquele cliente”.	“Não tive tanta dificuldade por conta que vim de um outro escritório que já tinha uma organização administrativa do escritório bem definida. Então eu consegui reproduzir. O meu desafio hoje ainda persiste, na questão de dividir e organizar por situação (...) Se você me perguntar sobre o livro caixa, ‘quantos clientes ativos?’ ou ‘Quantos BPCs no mês?’, esse filtro está começando a ficar difícil, porque tudo está sob minha responsabilidade. (...) Como é uma pessoa para gerir tudo e organizar, existe esta dificuldade.” A entrevistada informou, que devido estas dificuldades vai contratar um software “Astrea” para auxiliar nesta organização administrativa.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

A gestão administrativa de um escritório envolve diversas atividades essenciais para garantir o bom funcionamento das operações e a organização interna. Conforme disposto por Robbins, Decenzo e Wolter (2020), a gestão busca justamente garantir que as tarefas sejam realizadas com eficácia e eficiência, ou seja, que a tarefa seja realizada tanto da forma correta, como que tenha foco no atingimento dos objetivos organizacionais, evitando assim uma série de desperdícios, e gerando melhores resultados.

Dentre as demandas/atividades de gestão administrativas mais relevantes para os escritórios de advocacia de pequeno porte, os entrevistados destacaram o fluxo de caixa, que requer o acompanhamento contínuo das entradas e saídas financeiras, a verificação dos clientes que realizaram pagamentos, dos que estão com pagamentos atrasados, e dos contratos fechados no mês.

Como forma apresentado no referencial teórico, essa prática garante que a saúde financeira, isto porque, permite antecipar ações dentro de cenários e condições estabelecidas previamente, permitindo estimar recursos, atribuir responsabilidades e alcançar os objetivos traçados, fazendo um alinhamento entre as estratégias necessárias para atingir os resultados esperados (Teixeira; Pussiareli, 2020).

Segundo Riedi *et al.* (2024), a elaboração de um relatório financeiro, auxiliara na tomada de decisões dos gestores e identificação de tendências e previsões para as atividades da empresa. Embora esses relatórios não capturem completamente a eficácia da organização, eles demonstram a situação econômica da organização, avaliando se as metas foram alcançadas ou precisam de revisão.

A organização de documentação também é uma atividade essencial. Segundo os entrevistados, mesmo com a maioria dos documentos já digitalizados, ainda existe um pequeno acervo físico, havendo a necessidade que ambos estejam organizados adequadamente. A gestão eficaz desses documentos facilita o acesso rápido e seguro às informações, tanto no meio digital quanto físico.

Os principais objetivos do gerenciamento de documentos incluem agilizar o acesso às informações, garantir eficiência e eficácia econômica para a organização e controlar o fluxo de arquivos. Isso otimiza o acesso a informações e elimina incertezas (Santos; Valentim, 2021).

No atendimento inicial, a equipe é responsável por fazer a primeira interação com os clientes, fornecendo informações sobre os serviços oferecidos e encaminhando-os para o profissional adequado. Esse primeiro contato é fundamental para estabelecer uma boa relação e transmitir confiança ao cliente.

Ademais, o cadastro de clientes é uma tarefa contínua que envolve a identificação de clientes ativos e inativos, o controle de contratos de honorários e o acompanhamento do relacionamento com o cliente ao longo do tempo. A digitalização desse processo facilita a acessibilidade e o controle das informações, ajudando a manter o cadastro sempre atualizado.

A gestão de agenda é uma tarefa importante para garantir que os compromissos, como audiências, reuniões e pautas de trabalho, sejam organizados de forma eficiente. Dentre os entrevistados, citaram fazerem uso tanto de agenda física, quanto digital, a exemplo do Google Agenda, para esse controle. O Advogado-gestor B, citou que pretende implementar o sistema Pro juris para auxiliar no gerenciamento dos prazos legais de maneira mais eficaz, evitando conflito de agenda e assegurando o cumprimento de todas as obrigações legais. Sobre prazos, a Advogada-gestora C, disse que:

A gente lida com isso todos os dias (Comprometimento com as responsabilidades e prazos - quadro de competências secretariais). Principalmente quando a gente fala de prazo, lá nós somos baseados em prazos. Então nós temos uma organização. Utilizamos alarmes para justamente não perder prazos, porque é a partir daí que existe a confiança no nosso trabalho (Advogada-gestora C).

Este relato está alinhado com a explicação de Theodoro Jr. (2024), que afirma que os prazos processuais, incluindo os dilatatórios, são preclusivos. Isso implica que, uma vez expirado o prazo estipulado, o direito de realizar ou modificar o ato processual é extinto automaticamente, sem necessidade de pronunciamento judicial. Em outras palavras, a parte que não agir dentro do prazo determinado perde o direito de atuar, o que pode resultar em prejuízos para os clientes.

Por fim, existe a necessidade de compra de material de escritório, que inclui a análise das necessidades e a aquisição dos materiais necessários para o escritório. Em um escritório de pequeno porte, trata-se de um processo menos complexo, devido à pequena demanda, especialmente pelo uso de tecnologia, o que reduz o uso de papel, pastas e outros materiais. Contudo, ainda, sim, deve ser bem gerido para manter o controle de custos e evitar faltas de suprimentos.

Em relação à segunda pergunta: “Na qualidade de gestor, como você lida com os desafios administrativos relacionados à gestão de recursos e processos internos do escritório?”, os gestores demonstraram enfrentarem diversos desafios administrativos relacionados à gestão de recursos e processos internos nos escritórios, frequentemente devido à ausência de profissionais com as competências necessárias para lidar com essas demandas.

Um dos entrevistados mencionou que, no início, as dificuldades estavam relacionadas à falta de alguém qualificado para as funções administrativas, como a organização dos documentos, tarefa que foi aprimorada com o tempo e a prática diária. Outro entrevistado destacou que, embora sua formação não tenha abordado rotinas administrativas e financeiras, sua experiência anterior em um escritório de grande porte lhe proporcionou alguma base de gestão. No entanto, a falta de um conhecimento mais aprofundado impediu a realização eficaz de algumas tarefas, como a organização e o atendimento adequado aos clientes.

Outra dificuldade apontada, foi o excesso de responsabilidade gerencial sobre uma única pessoa, o que gera desorganização nas demandas internas. Como solução, foram apontadas a implementar um software de gestão para otimizar a organização administrativa e financeira. Esses relatos refletem que, apesar de esforços para adaptar-se à realidade do escritório, um profissional com competência para gerenciar as demandas administrativas traz sobrecarga e obstaculizam a gestão eficiente (Chacon, 2014).

Para responder à pergunta: “dentre as competências secretarias apresentadas nesta entrevista, em sua opinião, quais poderiam contribuir com a gestão do escritório em que você atua?”, referente ao Objetivo específico 2 “Conhecer as principais competências secretarias, técnicas e comportamentais que podem contribuir para a gestão de escritórios de advocacia de pequeno porte”, foi necessário apresentar o quadro de competências secretarias constante no Apêndice C, uma vez que os entrevistados não tinham conhecimento prévio das competências. Ressalta-se que o Apêndice C foi elaborado pela autora com base no artigo 4º da Lei nº 7.377/1985 e Francisco, et al. (2018). O Quadro 7 apresenta as principais respostas dadas pelos respondentes.

Quadro 7 - Principais competências secretarias, técnicas e comportamentais que podem contribuir para a gestão de escritórios de advocacia de pequeno porte

	Advogado-gestor A	Advogado-gestor B	Advogada-gestora C
Pergunta	Respostas		
Objetivo específico 2: Conhecer as principais competências secretarias, técnicas e comportamentais que podem contribuir para a gestão de escritórios de advocacia de pequeno porte			
- Dentre as competências secretarias apresentadas nesta entrevista, em sua opinião, quais poderiam contribuir com a gestão do escritório em que você atua? (Foi apresentado quadro de competências secretarias Apêndice D)	<p>Técnicas: Planejamento e organização de serviços administrativos; Atendimento ao público; Redação de relatórios, textos e correspondências; Organização de arquivos e processos administrativos; Utilização de ferramentas de comunicação</p> <p>Comportamentais: Todas as competências seriam úteis.</p>	<p>Técnicas: Planejamento e organização de serviços administrativos; Auxílio na tomada de decisões e estratégias organizacionais; Redação de relatórios, textos e correspondências; Organização e controle de fluxo de informações; Organização de arquivos e processos administrativos; Gerenciamento de sistemas de informações e dados; Domínio de softwares de escritório (Word, Excel, etc.); Utilização de ferramentas de comunicação (e-mail, etc.), sobre este ponto disse que “as vezes é um problema, as pessoas estão saindo do ensino médio e da faculdade sem saber enviar um email”.</p> <p>Comportamentais: Todas as competências seriam úteis.</p>	<p>Técnicas: Direção e coordenação de atividades administrativas; Auxílio na tomada de decisões e estratégias organizacionais; Registro e distribuição de documentos e expedientes; Gerenciamento de sistemas de informações e dados; Organização de arquivos e processos administrativos (disse que é feito por área de atuação, exemplo, direito previdenciário, direito de família, civil, mas todo esse processo é feito de forma manual acabam perdendo bastante tempo); Domínio de softwares de escritório; (a entrevistada disse que esse gerenciamento será feito por meio de um software que irá fazer os filtros desses dados) Utilização de ferramentas de comunicação (email e whatsapp)</p> <p>Comportamentais: Todas as competências seriam úteis.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Analisando as respostas dos entrevistados, verifica-se que dentre as competências secretariais apresentadas várias se destacaram no contexto da gestão de escritórios de advocacia de pequeno porte. Isso reforça a perspectiva que o profissional de secretariado possui capacidades técnicas e também habilidades interpessoais e intangíveis, essenciais ao profissional moderno, permitindo que atuem diretamente com gestores e equipes, tornando-os capazes de identificar problemas, propor soluções, analisar dados e trabalhar de forma colaborativa (Sanches-Canevesi, *et al.*, 2024).

No campo técnico, competências como planejamento e organização de serviços administrativos foram elencadas pelos entrevistados como fundamentais para garantir que os processos internos ocorram de forma eficiente. Embora não tenha sido elencado no Quadro de competências secretariais apresentado (Apêndice C), o atendimento ao público também se mostra essencial, visto que a interação inicial com clientes é um dos requisitos para o fechamento do contrato. A organização de arquivos e processos administrativos é outra competência relevante, uma vez que a gestão eficiente de documentos é crucial para manter o fluxo de trabalho do escritório sem interrupções. A utilização de ferramentas de comunicação, como e-mail e *WhatsApp*, são importantes para facilitar a troca de informações com clientes e equipes de trabalho.

A redação de relatórios, é uma capacidade que deve ser vista em conjunto com a de auxílio na tomada de decisões e estratégias organizacionais, uma vez que relatórios financeiros e de fechamento de contratos de honorários, permitem uma visão mais assertiva e previsível sobre a saúde financeira e organizacional da organização, contribuindo para uma gestão mais alinhada com os objetivos estratégicos do escritório. O gerenciamento de sistemas de informações e dados e o domínio de softwares de escritório, como o Word e o Excel, são igualmente relevantes para otimizar as tarefas cotidianas, permitindo maior controle e eficiência nas operações administrativas.

Com relação às competências comportamentais, todas são vistas como úteis pelos gestores entrevistados. Isso inclui habilidades como liderança, proatividade, comunicação e boa capacidade de se relacionar, ética, profissionalismo, criatividade, equilíbrio emocional, responsabilidade, mediação de conflitos, negociação, disciplina e organização. Essas características ajudam na implementação das competências técnicas e asseguram que as tarefas sejam executadas com qualidade e dentro dos prazos estabelecidos, isto em conformidade com o apontado por Moreira *et al.*, (2016).

Além disso, é importante evidenciar algumas observações feitas pelos advogados-gestores sobre a dificuldade atual que muitas pessoas têm com habilidades de escrita e comunicação formal. A capacidade de escrever corretamente, seja em e-mails ou outros documentos, é uma competência muito relevante para a boa execução das tarefas administrativas e jurídicas. Quanto a taquigrafia, em que pese ser uma competência obsoleta, o Advogado-gestor B, fez a seguinte observação:

a capacidade das pessoas de escrever e digitar corretamente é muito relevante, porque saímos de um momento que as pessoas escreviam à mão, então criou-se a ideia que as pessoas não sabem mais escrever, apenas de digitar, o que é um meia verdade, mas hoje temos uma dificuldade de conseguir pessoas que saibam escrever no computador, porque as pessoas apenas sabem escrever no celular (Advogado-gestor B).

Assim, verifica-se que a combinação entre competências secretariais, técnicas, atendimento ao público, juntamente com as competências comportamentais, são fundamentais para uma gestão eficiente do escritório. O uso de tecnologias, como softwares específicos para gestão de informações e dados, também pode otimizar a rotina e aumentar a produtividade, permitindo que os advogados-gestores foquem em suas atividades-fim.

As respostas apresentadas pelos entrevistados, apresentam de forma prática que as competências dos secretários executivos permitem a estes profissionais desempenhar função de assessoria, gerencia e empreendedorismo, evoluindo áreas gerenciais como planejamento, organização, controle, liderança, administração de informações, comunicação e negociações empresariais. Além disso, sua formação inclui tanto hard skills quanto competências gerenciais e humanas (Sanches-Canevesi *et al.*, 2024).

Conforme leciona Barros *et al.* (2013), essas competências incluem também a compreensão de si e dos outros, trabalho em equipe, coordenação de projetos, administração do tempo e estresse, além de pensamento criativo e busca pela inovação e gestão da mudança.

Por fim, com base no Objetivo específico 3 “Correlacionar as demandas administrativas de escritórios administrativos com as competências técnicas e comportamentais de secretários executivos”, os entrevistados responderam se eles visualizaram uma correlação entre as demandas administrativas do escritório de advocacia com as competências técnicas e comportamentais de secretários executivos apresentadas e se ele contribuem para o alcance dos objetivos da empresa. As respostas foram apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 - Correlação entre demandas administrativas de escritórios administrativos e as competências técnicas e comportamentais de secretários executivos.

	Advogado-gestor A	Advogado-gestor B	Advogada-gestora C
Perguntas	Respostas		
Objetivo específico 3: Correlacionar as demandas administrativas de escritórios administrativos com as competências técnicas e comportamentais de secretários executivos			
- Em sua opinião, qual é a correlação entre as demandas administrativas de um escritório de advocacia de pequeno porte com as competências técnicas e comportamentais de secretários executivos (conforme apresentado) para o alcance dos objetivos da empresa?	Disse que “correlacionando as demandas do escritório com competências secretarias, seria de suma importância ter um profissional capacitado. Hoje em dia no mercado de trabalho a grande dificuldade é encontrar pessoas capacitadas para trabalhar. A vaga existe, o difícil é encontrar pessoas qualificadas”.	Segundo o entrevistado, “Todas as competências são relevantes para o sucesso do escritório, contudo neste momento, considerando o tamanho do escritório, não é possível se relacionar com todas elas. Mas dentre as competências secretarias mais relevantes, na minha opinião, está o planejamento e organização de serviços administrativos, que seriam feitas por um profissional do secretariado. Elas seriam as mais relevantes em um escritório de advocacia, para que possa crescer organizado. Então a falta de um profissional com essas competências afeta negativamente o alcance dos objetivos”.	A entrevistada disse que percebe a correlação entre as demandas da gestão do escritório e as competências secretarias, e disse que ter um profissional com essas competências, auxiliaria bastante nas rotinas e organização, justamente por ser um profissional multifuncional. Segundo a entrevistada, ter alguém com essas competências lhe daria mais “tempo para se desenvolver” e permitiria que ela conquistasse “mais clientes”.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Na última pergunta, os entrevistados foram questionados se a correlação entre as demandas administrativas de um escritório de advocacia e as competências técnicas e comportamentais de secretários executivos teriam impacto no alcance dos objetivos da empresa. Conforme os entrevistados, ter um profissional capacitado, com as habilidades e competências necessárias, pode fazer toda a diferença na organização e na eficiência de um escritório emergente.

As respostas dos advogados gestores reforçam o que foi destacado por Moreira *et al.*, (2016), que o profissional de secretariado executivo, com o passar dos anos, desenvolveu uma visão ampla de gestão, adotando um perfil mais inovador, proativo e empreendedor. Sua atuação vai além de ser um facilitador na comunicação, passando a gerenciar informações, administrar procedimentos de trabalho e organizar processos institucionais, sempre se adaptando às novas demandas e desafios do ambiente corporativo.

Com visto, a falta de um profissional com essas competências, pode impactar negativamente no alcance dos objetivos do escritório, uma vez, que a ausência de uma organização eficaz e as rotinas podem se tornar desordenadas, dificultando o atendimento a clientes e a gestão dos processos internos (Francisco, *et al.*, 2018).

Além disso, as competências comportamentais, como autocontrole, comunicação eficaz e proatividade, também são vistas como cruciais, pois essas habilidades permitem que os profissionais do secretariado se adaptem às demandas diárias e ao ambiente dinâmico de um escritório de advocacia. Consoante o disposto por Barros, *et al.* (2013) o relacionamento interpessoal é outro ponto chave, pois facilita a interação com clientes, advogados e outros colaboradores, o que é essencial para uma operação fluida e bem-sucedida.

A advogada-gestora C, afirmou que o profissional de secretariado executivo, será um facilitador no processo de expansão do escritório, uma vez que será o responsável por otimizar as rotinas administrativas, dando mais tempo aos advogados para se concentrarem em suas atividades essenciais, como o desenvolvimento de novos casos e o atendimento a mais clientes.

Embora os benefícios de contar com um profissional que possua as competências mencionadas tenham sido reconhecidos, todos os entrevistados afirmaram que, devido ao pequeno porte do escritório e, principalmente, a situação financeira, não foi possível, até o momento da entrevista, incluir em seus quadros de colaboradores um secretário executivo.

Em resumo, a correlação entre as demandas administrativas de um escritório de advocacia e as competências de secretários executivos é clara, exigindo uma combinação eficaz de atividades operacionais e competências técnicas e comportamentais. As competências secretariais, são essenciais para otimizar esses processos e contribuir diretamente para a eficiência e crescimento da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar as competências secretariais, técnicas e comportamentais, necessárias para a gestão de escritórios de advocacia de pequeno porte na percepção de gestores. Para isto, foram mapeadas as principais demandas administrativas desses escritórios e as competências secretariais que poderiam contribuir na gestão administrativa, e em seguida correlacionaram-se as demandas administrativas com as competências secretariais para o alcance dos objetivos empresariais.

Inicialmente, o objetivo 1 buscou-se mapear as principais demandas administrativas de escritórios de advocacia de pequeno porte, tendo sido identificado, a partir das entrevistas, que as principais atividades administrativas desenvolvidas são: o controle do fluxo de caixa, a organização de documentos, o atendimento inicial ao cliente, a gestão de agenda e o cadastro de clientes. A eficácia na execução dessas tarefas é crucial para garantir o bom funcionamento do escritório, otimizar recursos e assegurar a saúde financeira do negócio.

A partir do objetivo específico 2, foi possível conhecer as principais competências secretariais, técnicas e comportamentais que podem contribuir para a gestão de escritórios de advocacia emergentes. As habilidades técnicas, como planejamento, organização administrativa, gestão de documentos, comunicação e uso de ferramentas digitais, são essenciais para garantir a eficiência nos processos internos e a otimização do tempo. As competências comportamentais, como liderança, proatividade e boa capacidade de comunicação, contribuem para a implementação dessas habilidades, permitindo um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Com relação ao objetivo específico 3, que visava compreender correlação entre as competências secretariais e as demandas administrativas para o alcance dos objetivos estabelecidos para o escritório, constatou-se que a correlação entre as demandas administrativas desses negócios e as competências técnicas e comportamentais de secretários executivos é vista como essencial para o sucesso organizacional. Os entrevistados destacaram que a presença de um profissional com as competências secretariais, pode melhorar a eficiência e organização do escritório, contribuindo para o alcance de seus objetivos.

A integração dessas competências, aliada ao uso de tecnologias adequadas, não só facilita a rotina administrativa, mas também melhora a qualidade do atendimento ao cliente e fortalece a gestão estratégica, potencializando o alcance dos objetivos do escritório. As competências comportamentais, como comunicação eficaz e proatividade, também são fundamentais para o bom desempenho das funções e adaptação às demandas do ambiente de

trabalho. Embora os benefícios sejam amplamente reconhecidos, a limitação financeira impede que esses escritórios incluam em seus quadros profissionais de secretariado executivo, o que pode comprometer a otimização das operações e o crescimento desejado.

Assim, em resposta a pergunta de pesquisa, conclui-se que a presença de um profissional com as competências secretariais pode ser um diferencial significativo para a gestão administrativa de um escritório de advocacia. O impacto positivo se reflete não apenas na otimização das rotinas diárias, mas também no aprimoramento da gestão de informações, controle de processos internos e na adaptação às demandas e mudanças do ambiente do escritório. No entanto, a realidade de muitos escritórios emergentes, é que a limitação financeira e a estrutura organizacional enxuta dificultam a contratação de profissionais especializados, o que, a longo prazo, pode resultar em obstáculos na organização interna e na gestão das atividades diárias.

As limitações da pesquisa encontram-se na pequena amostra de escritórios selecionados e no fato que nenhum dos gestores de escritórios selecionados ter tido uma experiência prévia com profissionais de secretariado executivo, limitando a percepção destes quanto às competências secretariais ao quadro de competências secretariais apresentados (Apêndice C).

Dessa forma, como proposta de pesquisas futuras, seria interessante investigar tanto escritório advocatícios que tenham em seus quadros profissionais de secretariado, quando realizar uma pesquisa com secretários executivos que trabalham neste setor.

Embora a pesquisa não tenha abrangido escritórios onde atuem secretários executivos, as entrevistas realizadas possibilitaram o alcance do objetivo proposto, que foi analisar as competências secretariais necessárias para a gestão de escritórios de advocacia de pequeno porte na percepção dos gestores. Além disso, a pesquisa contribui de forma significativa para as discussões sobre as competências secretariais nesse contexto, agregando conhecimento tanto para secretários executivos interessados em atuar nesse setor quanto para advogados e gestores, ao evidenciar as principais competências desses profissionais para o setor.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. M.; CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2016.

BARROS, C. M. P.; SILVA, J. S.; LIMA, G. A.; BRITO, D. G. S. As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 4, n. 2, p 25-47, jul./dez. 2013.

BRASIL. **Código Civil Brasileiro**. Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm. Acesso em: 20 ago. 2024.

BRASIL. Lei n.º 8.906, de 4 de julho de 1994. Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 5 jul. 1994. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18906.htm. Acesso em: 20 ago. 2024.

BRASIL. Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 30 set. 1985. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17377.htm. Acesso em: 20 jan. 2025.

CARDOSO, M. R. G.; OLIVEIRA, G. S.; GHELLI, K. G. M. Análise de Conteúdo: Uma Metodologia de Pesquisa Qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, Minas Gerais, v. 20, n. 43, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347>. Acesso em: 21 ago. 2024.

CHACON, L. F. (2014). **Gestão para advogados: gestão de carreira + gestão de escritórios**. 1. ed., São Paulo: Saraiva, 2014.

COSTA, J. M.; ROSA, S. O. Gestão empresarial aplicada às empresas de tecnologia. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v.7, n.17 – 2020. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/4182>. Acesso em: 15 jul 2024.

FARIAS, S. W. F.; LIMA, A. R. S. Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. **Entrepreneurship**, Aquidabã, v. 4, n. 1, p. 34–41, 2020. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/entrepreneurship/article/view/CBPC2595-4318.2020.001.0005>. Acesso em: 9 abr.2024.

FLEURY, M.T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 2, n. especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?lang=pt>. Acesso em: 01 de mar. 2025.

FORTES, G. P.; OLIVEIRA, T. S.; BORGES JUNIOR, C. V. Mark Granovetter nos estudos do empreendedorismo e da inovação: uma revisão bibliométrica da última década. **Revista de Gestão e Secretariado - Gesec**, São José dos Pinhais, v. 14, n. 4, p. 5331–5355, 2023.

Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1985>. Acesso em: 11 abr. 2024.

FRANCISCO, J. M., MOREIRA, K. D., MARTINS, C. B., PECINATO, I. Relação entre as competências secretariais e as atividades do profissional de secretariado em uma empresa do ramo advocatício. **Secretariado Executivo Em Revist@**, Passo Fundo, v. 13, p. 93-108, 2018. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/8096>. Acesso em 30 mar. 2024

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

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. Disponível em:

<https://www.unirio.br/cchs/ess/Members/lobelia.faceira/ensino/programa-de-pos-graduacao-em-memoria-social/seminario-de-pesquisa-doutorado-memoria-social/textos/goldenberg-a-arte-de-pesquisar/view>. Acesso em: 20 ago. 2024.

GRAY, D. E. **Pesquisa no Mundo Real**. 2. ed., Porto Alegre: Penso, 2012.

GREGGIO, M. C.; JARONSKI, P. G. Plano de negócios como ferramenta nas organizações. **Faculdade Sant’Ana em Revista**, Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. p. 74-87, 2020. Disponível em: <https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/fsr/article/view/1264>. Acesso em: mai jul. 2024.

GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, Mai-Ago, Vol. 22, n. 2, pp. 201-210, 2006.

LEMES, A. **Administrando Micro e Pequenas Empresas: Empreendedorismo e Gestão**. Barueri: Grupo GEN, 2019.

MARINHO, A. C. S; MACEDO, J. M. A; CAVALCANTE, I. C. C. R. SOARES, Y. M. A.

SILVA, D. J. C. Práticas gerenciais empresariais: uma análise a partir da percepção dos gestores de empresas da região geoadministrativa do Vale do Mamanguape – PB. **Revista de Gestão e Secretariado - Gesec**. São Paulo, v. 15, n. 1, p. 692-715, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3374>. Acesso em: 09 out. 2024.

MARQUES, W. P. Estratégias empreendedoristas na advocacia: do tradicionalismo às inovações tecnológicas. **Revista GEINTEC**, Aracaju, v.11, n.1, p.5773-5785, 2021.

Disponível em:

<https://pdfs.semanticscholar.org/5d25/bf62ec10e6c1cde9373c62e58553b202e3b7.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2024

MENEZES, A. H. N.; DUARTE, F. R.; CARVALHO, L. O. R.; SOUZA, T. U. S.

Metodologia científica teoria e aplicação na educação a distância. Petrolina - PE: [s. n.], 2019. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/noticias/univasf-publica-livro-digital-sobremetodologia-cientifica-voltada-para-educacao-a-distancia/livro-de-metodologiacientifica.pdf/view>. Acesso em: 21 ago. 2024.

MOREIRA, K. D.; RODRIGUES, L. M. A.; FREIRE DO VALE, J. C.; ROSA, M. H. da. As competências contemporâneas do Secretário Executivo e a relação com as competências do Middle Manager. **Revista de Gestão e Secretariado - Gesec**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 45-66, abr. 2016. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/400/pdf>. Acesso em: 20 jan. 2025.

MOREIRA, K. D.; RODRIGUES, L. M. A.; DALMAU, M. B. L.; COSTA, A. M. Metodologia para o desenvolvimento de competências secretarias no contexto da gestão universitária. **Revista de Gestão e Secretariado - Gesec**, São José dos Pinhais, v. 11, n. 1, p. 151-175, 2020. DOI: 10.7769/gesec.v11i1.1043. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1043>. Acesso em: 20 jan. 2025.

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Práticas. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559774777. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774777/>. Acesso em: 09 set. 2024.

RIEDI, R.; Martini, R.; Bugalho, D. K.; Bugalho, F. M. Contabilidade gerencial: percepção dos gestores de micro e pequenas empresas. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 35-48, 22 abr. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/cge/article/view/41160>. Acesso em: 30 mar. 2024

ROBBINS, S. P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **A nova administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2020. E-book. p.13. ISBN 9788571441170. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571441170/>. Acesso em: 02 jan. 2025.

SANCHES-CANEVESI, F. C.; Cielo, I. D.; Schmidt, C. M; Frohlich, S., Competências Secretarias no Mercado de Trabalho Contemporâneo: Um Estudo de Caso Internacional. **Connection Scientific Journal**, Paraná, v. 6, n. 1, p. 1-18, 13 jul. 2024. Disponível em: <https://csj.abpsec.org.br/index.php/csj/article/view/74/45>. Acesso em: 22 jan. 2025.

SANTOS, J. C. Gestão documental e gestão da informação abordagens, modelos e etapas. **Informação@Profissões**, Londrina, v. 10, n. 1, p. 99-120, 2021. DOI: 10.5433/2317-4390.2021v10n1p99. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/infoprof/article/view/43273>. Acesso em: 23 jul. 2024.

SANTOS, J. C. dos; VALENTIM, M. L. P. Gestão documental e gestão da informação como ferramentas da memória organizacional: foco na memória repositório. **ÁGORA: Arquivologia em debate**, Florianópolis, v. 31, n. 62, p. 1-25, 2021. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/957>. Acesso em: 30 mar. 2024.

SILVA, N. M.; SANTOS, A. de M. Análise da Qualidade na prestação de serviços jurídicos: Um estudo de caso utilizando a matriz SWOT. **Brazilian Journal of Production Engineering**, 2023, 9 (2), 180-197. Disponível em: <https://doi.org/10.47456/bjpe.v9i2.40849>. Acesso em: 06 abr. 2024.

TEIXEIRA, D. M.; PUSSIARELI, D. A. F. Importância da gestão financeira para a sobrevivência das micro e pequenas empresas em cenários atípicos. **Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico**, Itaperuna, v. 06, n. 3, p. 1-19. 2020. Disponível em: <http://reinpec.cc/index.php/reinpec/article/view/597>. Acesso em: 20 jul 2024.

THEODORO JÚNIOR, H.. **Código de Processo Civil Anotado**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1998. Disponível em: <https://www.studocu.com/pt-br/document/escola-de-administracao-de-empresas-de-sao-paulo/administracao-de-empresas/vergara-sylvia-constant-projetos-e-relat/10200502>. Acesso em: 20 ago. 2024.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a),

Estamos realizando uma pesquisa intitulada **COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS PARA GESTÃO DE ESCRITÓRIOS: UM ESTUDO COM GESTORES DE ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DE PEQUENOS PORTE NO MUNICÍPIO DE CAUCAIA/CE**

A referida investigação objetiva compreender, na perspectiva de gestores de escritórios de advocacia, as competências secretariais mais necessárias para a gestão destes locais.

A realização desta pesquisa poderá contribuir para a consolidação de um importante agrupamento profissional no âmbito acadêmico, entre profissionais de Secretariado Executivo e advogados-gestores de escritório de advocacia.

Para atingir os objetivos propostos, a pesquisa incluirá, em sua metodologia, a escuta de gestores de escritórios de advocacia que tenham, no mínimo, 6 meses de operação, tenham até 3 colaboradores e cujos escritórios estejam localizados na cidade de Caucaia–CE.

Os gestores participarão de uma entrevista semiestruturada acerca de suas experiências profissionais em relação ao tema da pesquisa.

Solicitamos a sua autorização para que possamos realizar as observações e gravações nos momentos de entrevistas. Caso aceite, por gentileza, assine esse documento que possui duas vias: uma ficará com o (a) senhor(a) e a outra com a pesquisadora.

Fortaleza, ____ de _____ de 2025.

Nome do gestor: _____

Assinatura do gestor: _____

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

PARTE I - PERFIL

Perfil do gestor

- a) Qual sua faixa etária?
- b) Qual seu grau de escolaridade?
- c) Possui alguma especialização?
- d) Qual é a sua função no escritório?
- e) Há quanto tempo atua no escritório como gestor(a)?

Caracterização da empresa

- a) A quanto tempo o escritório de advocacia está em operação?
- b) Quantos parceiros ou colaboradores existem no escritório?
- c) Em qual cidade fica localizado o escritório de advocacia?
- d) No escritório em que você atua, há ou já houve algum secretário executivo?

PARTE II - COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS, TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS, NECESSÁRIAS PARA A GESTÃO DE ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DE PEQUENO PORTE NO MUNICÍPIO DE CAUCAIA

- a) Mapear as principais demandas administrativas de escritórios de advocacia de pequeno porte no Município de Caucaia, Ceará

- Quais são as principais demandas/atividades administrativas do escritório em que você atua?

- Na qualidade de gestor, como você lida com os desafios administrativos relacionados à gestão de recursos e processos internos do escritório?

- b) Identificar as principais competências técnicas e comportamentais em Secretariado Executivo que podem contribuir na gestão de escritórios de advocacia do Município de Caucaia,

Ceará.

- Dentre as competências secretariais apresentadas nesta entrevista, em sua opinião, quais poderiam contribuir com a gestão do escritório em que você atua?

(Apresentar quadro de competências secretariais)

c) Correlacionar as demandas administrativas de escritórios administrativos com as competências técnicas e comportamentais de secretários executivos para o alcance dos objetivos empresariais.

- Em sua opinião, qual é a correlação entre as demandas administrativas de escritórios de advocacia com as competências técnicas e comportamentais de secretários executivos (conforme apresentado) para o alcance dos objetivos da empresa?

APÊNDICE C - QUADRO DE COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS

Competências Técnicas	Competências Comportamentais
Planejamento e Organização	Liderança e Proatividade
- Planejamento e organização de serviços administrativos	- Capacidade de liderar, motivar e influenciar outros
- Organização de eventos e reuniões	- Tomada de iniciativa e ações antecipadas
- Direção e coordenação de atividades administrativas	- Proatividade na resolução de problemas e desafios
Assistência e Assessoria Executiva	Comunicação e Relacionamento Interpessoal
- Assistência direta a executivos e líderes empresariais	- Capacidade de comunicação clara e objetiva
- Auxílio na tomada de decisões e estratégias organizacionais	- Bom relacionamento interpessoal, empatia e colaboração
Redação e Comunicação Profissional	Flexibilidade e Adaptação a Mudanças
- Redação de relatórios, textos e correspondências	- Capacidade de se adaptar rapidamente a novas situações
- Tradução e versão de textos em idiomas estrangeiros	- Facilidade para trabalhar sob pressão e mudanças de contexto
Gestão de Documentos e Correspondências	Ética Profissional e Responsabilidade
- Registro e distribuição de documentos e expedientes	- Comprometimento com as responsabilidades e prazos
- Organização e controle de fluxo de informações	- Manutenção de uma postura ética e confiável no ambiente de trabalho
Técnicas de Taquigrafia e Interpretação	Autocontrole e Equilíbrio Emocional
- Taquigrafia de discursos e conferências	- Capacidade de manter a calma e foco em situações de pressão
- Interpretação e síntese de documentos	- Controle emocional em situações desafiadoras
Conhecimentos Protocolares	Criatividade e Inovação
- Aplicação de protocolos e cerimonial corporativo	- Capacidade de sugerir melhorias e novas abordagens
- Preparação de cerimônias e eventos corporativos	- Pensamento criativo para soluções administrativas
Gestão de Informações e Arquivos	Capacidade de Negociação e Mediação
- Organização de arquivos e processos administrativos	- Habilidade para negociar com clientes, fornecedores e colegas
- Gerenciamento de sistemas de informações e dados	- Mediação de conflitos e resolução de desentendimentos
Domínio de Ferramentas e Tecnologias de Escritório	Resiliência e Persistência
- Domínio de softwares de escritório (Word, Excel, etc.)	- Capacidade de lidar com adversidades e manter o desempenho
- Utilização de ferramentas de comunicação (e-mail, etc.)	- Persistência para alcançar objetivos e superar obstáculos
Gestão de Correspondências e Documentação Jurídica	Disciplina e Organização Pessoal
- Controle e envio de correspondências internas e externas	- Capacidade de manter a organização em todas as tarefas e responsabilidades
- Conhecimento de trâmites e normas internas	- Disciplina para seguir rotinas e cumprir prazos

Fonte: elaborado pela autora com base no artigo 4º da Lei nº 7.377/1985 e Francisco, et al. (2018).