



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

ANA BEATRIZ SOUZA DE BARROS

**A INFLUÊNCIA DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA TOMADA
DE DECISÕES ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE FEITA EM UMA
EMPRESA DO SETOR IMOBILIÁRIO**

FORTALEZA

2025

ANA BEATRIZ SOUZA DE BARROS

A INFLUÊNCIA DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA TOMADA DE
DECISÕES ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE FEITA EM UMA
EMPRESA DO SETOR IMOBILIÁRIO

Monografia apresentada ao Curso de
Graduação em Secretariado Executivo da
Universidade Federal do Ceará, como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel em
Secretariado Executivo.

Orientador: Prof. Me. João Wagner Mourão e
Silva Filho

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)

B273i Barros, Ana Beatriz Souza de.
A INFLUÊNCIA DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA TOMADA DE DECISÕES
ORGANIZACIONAIS : UMA ANÁLISE FEITA EM UMA EMPRESA DO SETOR IMOBILIÁRIO / Ana
Beatriz Souza de Barros. – 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: Prof. Me. João Wagner Mourão e Silva Filho.

1. Secretariado Executivo. 2. Tomada de decisão. 3. Competências Profissionais. I. Título.
CDD 651.3741

ANA BEATRIZ SOUZA DE BARROS

A INFLUÊNCIA DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA TOMADA
DE DECISÕES ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE FEITA EM UMA
EMPRESA DO SETOR IMOBILIÁRIO

Monografia apresentada ao Curso de
Graduação em Secretariado Executivo da
Universidade Federal do Ceará, como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel em
Secretariado Executivo.

Aprovada em: 04/11/2025.

BANCA EXAMINADORA

Me. João Wagner Mourão e Silva Filho (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

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

Me. Francisco Edson Rodrigues da Silva
Doutorando PPAC/FEAAC

A Deus.

A minha família.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, pela força, sabedoria e perseverança concedidas durante toda essa jornada acadêmica. Sem sua graça, nada seria possível.

À minha mãe e ao meu pai, pelo amor incondicional, apoio inestimável e por sempre acreditarem em mim, mesmo nos momentos mais desafiadores.

Ao meu professor orientador, professor João Wagner Mourão e Silva Filho pela paciência, dedicação e orientação valiosa em cada etapa deste trabalho. Sua ajuda e incentivo foram fundamentais para a conclusão desta pesquisa.

A todos os professores que contribuíram para minha formação acadêmica e profissional. O conhecimento adquirido ao longo desses anos será levado para toda a minha carreira.

Aos colegas de curso, pelo companheirismo, troca de experiências e pelos momentos de descontração que tornaram essa trajetória mais leve e especial.

Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização deste trabalho. Cada palavra de incentivo e gesto de apoio fez diferença nessa conquista.

RESUMO

Esta pesquisa analisou a influência do secretário executivo na tomada de decisões organizacionais, com foco em uma empresa do setor imobiliário. O estudo partiu da premissa de que esse profissional, antes visto como mero executor de tarefas assume hoje um papel estratégico, atuando como mediador, gestor de informações e facilitador de processos decisórios. Por meio de uma abordagem qualitativa e descritiva, foram coletadas percepções de gestores e secretários. Os resultados demonstraram que as principais competências do secretário executivo, como organização, domínio tecnológico, comunicação eficaz, proatividade e discrição são fundamentais para agilizar e fundamentar decisões em um ambiente dinâmico como o imobiliário. Concluiu-se que esse profissional não apenas apoia, mas influencia ativamente as escolhas gerenciais, contribuindo para a eficiência operacional e a competitividade da empresa. O estudo reforça a necessidade de valorizar e capacitar continuamente esses profissionais, sugerindo ainda pesquisas futuras em outros setores para ampliar a compreensão do tema.

Palavras-chave: Secretário Executivo; Tomada de Decisão; Competências Profissionais.

ABSTRACT

This study examined the influence of executive secretaries on organizational decision-making processes within a real estate company. The research was grounded in the premise that this professional role has evolved from performing basic administrative tasks to assuming strategic importance, serving as mediators, information managers, and facilitators of decision-making processes. Using a qualitative and descriptive approach, the study collected and analyzed perceptions from managers and secretaries. Findings revealed that key competencies of executive secretaries including organizational skills, technological proficiency, effective communication, proactivity, and discretion are crucial for streamlining and substantiating decisions in the dynamic real estate environment. The study concludes that these professionals not only support but actively influence managerial choices, contributing to operational efficiency and business competitiveness. The research underscores the need to continuously value and develop these professionals, while suggesting future studies in other sectors to broaden understanding of this phenomenon.

Keywords: Executive Secretary; Decision-Making; Professional Competencies.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Níveis de tomada de decisão em uma organização | 19 |
|---|----|

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Níveis de tomada de decisão em uma organização | 15 |
| Quadro 2 - Atores envolvidos no processo decisório | 22 |
| Quadro 3 - Desenvolvimento do secretário executivo no Brasil | 24 |
| Quadro 4 - Serviços realizados na imobiliária | 36 |
| Quadro 5 - Principais competências do SE..... | 38 |
| Quadro 6 - Mapeamento dos principais tipos de decisão do SE..... | 41 |
| Quadro 7 - Percepção dos gestores sobre SE na tomada de decisões na empresa..... | 44 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 2 REVISÃO DE LITERATURA | 14 |
| 2.1 A administração e suas funções nas organizações..... | 14 |
| 2.1.1 A organização | 14 |
| 2.1.2 Funções gerenciais | 15 |
| 2.2 A tomada de decisão nas organizações..... | 16 |
| 2.2.1 Níveis de decisão | 18 |
| 2.2.1.1 <i>Decisões estratégicas</i> | 19 |
| 2.2.1.2 <i>Decisões táticas</i> | 20 |
| 2.2.1.3 <i>Decisões operacionais</i> | 20 |
| 2.2.2 Papel dos diferentes atores no processo decisório | 21 |
| 2.3 O secretário executivo no contexto organizacional..... | 22 |
| 2.3.1 Breve histórico e transformação da profissão de secretariado | 23 |
| 2.3.2 Novo perfil profissional de Secretariado | 25 |
| 2.3.3 Competências exigidas do secretário executivo contemporâneo | 25 |
| 2.3.4 A interface do secretário executivo com a alta gestão | 28 |
| 2.4 Influência do secretário executivo na tomada de decisões | 29 |
| 2.4.1 Secretário e o acesso à informação, mediação, suporte à gestão | 29 |
| 2.4.2 Percepção dos gestores sobre a contribuição do secretário | 30 |
| 2.5 O setor imobiliário e suas particularidades | 31 |
| 2.5.1 Características do setor imobiliário: dinâmica de trabalho, necessidade de agilidade decisória | 33 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 34 |
| 3.1 Caracterização do estudo: contexto e tipo de pesquisa | 34 |
| 3.2 Universo da pesquisa | 35 |
| 3.3 Instrumentos..... | 35 |
| 3.4 Coleta de dados | 35 |
| 3.5 Locus da pesquisa | 35 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 37 |
| 4.1 Procedimentos de análise dos dados | 37 |
| 4.2 Perfil dos participantes – Secretários (as) Executivos (as)..... | 37 |

| | |
|--|-----------|
| 4.3 Perfil dos participantes - Diretores, gerentes, administradores e colaboradores em geral..... | 37 |
| 4.4 Principais competências do secretário executivo que contribuem para a tomada de decisões na organização | 38 |
| 4.5 Mapeamento dos tipos de decisões (operacionais, táticas ou estratégicas) que o secretário exerce maior influência | 41 |
| 4.6 Percepção dos gestores quanto a participação do secretário executivo no processo decisório. | 44 |
| 5 CONCLUSÃO | 46 |
| REFERÊNCIAS..... | 48 |
| APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO: SECRETÁRIOS (AS) | |
| APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: GESTORES (AS) | |

1 INTRODUÇÃO

A tomada de decisões organizacionais é um processo complexo e estratégico, influenciado por diversos atores dentro de uma empresa. O secretário executivo assume um papel essencial, atuando como elo entre a alta gestão e os demais setores, garantindo o fluxo eficiente de informações e contribuindo para decisões mais assertivas.

No setor imobiliário, onde a agilidade e a precisão são essenciais, a atuação do secretário executivo ganha ainda mais relevância. O secretário executivo moderno transcende funções burocráticas, assumindo uma postura estratégica e influenciando diretamente nos resultados da organização. Para tanto, há uma grande necessidade de profissionais preparados e capacitados para tomada de decisão e mitigar as possibilidades de erros.

O profissional de Secretariado Executivo (SE) sofreu uma reconfiguração em seu perfil, deixando de ser visto apenas como um executor de ordens e atividades repetitivas (Kanaane, 2005) para assumir um papel proativo, decisório e estratégico. Essa transformação é confirmada por Chiavenato (2020, p. 312) que afirma: “o secretário moderno não é mais um mero auxiliar, mas um agente de mudanças, capaz de coordenar processos, filtrar informações críticas e contribuir para a tomada de decisões.”

Em um cenário organizacional complexo, profissionais de apoio executivo precisam desenvolver competências que superem as funções tradicionais do cargo. Portanto, em ambientes de incerteza, a descentralização de decisões operacionais para níveis intermediários seria essencial para a agilidade organizacional, o que se materializa hoje na atuação desse profissional.

Ressalta-se o secretário executivo, no papel de assessor gerencial cujas habilidades são citadas em vários estudos (Natalense, 1998; Nonato Júnior, 2009; Durante, 2009; Caldas e Santos, 2012), que vão desde a gestão de rotinas administrativas até o gerenciamento das relações organizacionais, por meio das quais, o profissional desenvolve a característica de mediador de relacionamentos, seja no contexto interno da empresa ou no contexto externo com clientes, fornecedores, parceiros, órgãos reguladores, entre outras partes interessadas.

Essas competências e habilidades se refletem nos tipos de decisões que esse profissional pode tomar no que se referem às decisões no nível operacional, tático e estratégico no apoio a gestão (Chiavenato, 2020). Desta forma, desde fazer seleção de fornecedores; escolher serviços terceirizados (limpeza, TI, marketing) dentro do orçamento,

organizar eventos onde decide à logística até propor mudanças em processos internos mais eficientes, são exemplos da participação dinâmica nos processos decisórios na empresa.

Diante da necessidade de compreender a relação do profissional de Secretariado Executivo no processo de tomada de decisão dentro da organização, esta pesquisa abordou a seguinte questão: “Como o secretário executivo influencia na tomada de decisões organizacionais em uma empresa do setor imobiliário?”.

A pesquisa se justifica pela importância do tema tanto no âmbito acadêmico, quanto empresarial, pois busca compreender a atividade secretarial evidenciando o envolvimento do secretário executivo nos processos decisórios da empresa. No setor imobiliário, onde a dinâmica de mercado exige agilidade, confiabilidade e gestão eficiente de informações, a contribuição desse profissional torna-se ainda mais relevante. Autores contemporâneos, como Davenport (2013), reforçam a importância do gerenciamento inteligente de dados para a tomada de decisão, enquanto Kotter (2012) destaca o papel de líderes e assessores na condução de mudanças organizacionais.

Outros estudos como os de Goleman (2015), destaca a importância da inteligência emocional (IE) como competência estratégica do secretário executivo, na mediação de conflitos entre gestores, clientes e equipes, assegurando um clima organizacional harmonioso; adaptado sua comunicação conforme perfil do interlocutor até construção de redes de influência, essenciais para agilizar processos e decisões.

Vergara (2016) sobre competências profissionais evidenciam que o secretário executivo, ao atuar como facilitador da comunicação e mediador de conflitos influencia diretamente a qualidade das decisões gerenciais. Ainda assim, há uma carência de pesquisas que explorem especificamente esse impacto no contexto do setor imobiliário, onde a intermediação de negócios e a gestão de relacionamentos são fatores críticos de sucesso. A pesquisa visa não apenas preencher uma lacuna acadêmica, mas também fornecer subsídios para a valorização desse profissional no mercado.

Diante do exposto a pesquisa traz como objetivo geral: “analisar a influência do secretário executivo no processo de tomada de decisões organizacionais, investigando seu papel em uma empresa do setor imobiliário”. Para tanto, definiu-se como objetivos específicos para abordagem do tema:

1. Identificar as principais competências do secretário executivo que contribuem para a tomada de decisões na organização;
2. Mapear em quais tipos de decisões (operacionais, táticas ou estratégicas) o secretário exerce maior influência;

3. Verificar como os gestores percebem a participação do secretário executivo no processo decisório.

A metodologia adotada nesta pesquisa é de natureza qualitativa, descritiva e exploratória foi desenvolvida sob a forma de um estudo de caso.

A abordagem qualitativa foi escolhida para esta pesquisa devido à sua capacidade de explorar e compreender as experiências e perspectivas dos secretários executivos na esfera pública. A pesquisa qualitativa se constitui como instrumento de compreensão detalhada dos fatos que estão sendo investigados. Para Minayo (2009, p. 21) ela “[...] trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”.

A escolha da pesquisa descritiva, por sua vez, enfatiza a resolução de problemas práticos e a apresentação das características da atuação dos secretários executivos na empresa imobiliária. Busca-se contribuir para a prática profissional e para a compreensão do papel desse profissional em suas atribuições e impactos na organização.

A revisão bibliográfica e a elaboração do questionário serviram como base para os procedimentos técnicos usados para a coleta e análise de dados junto aos secretários executivos, gestores e equipe administrativa que atuam na administração da imobiliária.

O presente estudo está estruturado em 5 capítulos, iniciando-se com esta introdução trazendo o problema da pesquisa, seus objetivos e justificativa e metodologia, bem como a relevância do tema para o aprofundamento dos questionamentos aqui desenvolvidos.

O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura onde se faz uma abordagem sobre o conceito de gestão, funções administrativas; atuação do profissional de Secretariado e suas principais competências e habilidades na tomada de decisão nas organizações, as particularidade e demandas do setor imobiliário.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia que é utilizada para o alcance dos objetivos traçados nesta pesquisa.

No quarto capítulo é feita a análise dos resultados obtidos a partir dos dados coletados junto aos diretores, gestores, funcionários e secretários executivos na imobiliária em estudo, a partir dos questionários elaborados.

Por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais sobre o estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo são apresentadas as bases teóricas que fundamentam a presente pesquisa como a atuação do secretário executivo no contexto das organizações, em específico do ramo imobiliário, na tomada de decisões verificando as opiniões de diversos autores sobre este assunto. Aborda ainda, o perfil, atribuições, bem como suas contribuições estratégicas para a organização.

2.1 A administração e suas funções nas organizações

2.1.1 A organização

Para Souza (2021, p.9) “uma organização é um conjunto de recursos, esforços e pessoas que se relacionam umas com as outras e se dedicam à realização de diferentes tarefas, para o alcance de objetivos específicos e coletivos”.

Conforme alguns autores pode-se ampliar a compreensão conceitual sobre organização:

Uma organização é um organismo adaptativo que existe por meio de processos de trocas com o ambiente. A organização é também um sistema de conhecimento. Assim, a organização é entendida a partir de um conjunto de significados subjetivos que os membros partilham e que parecem funcionar de uma maneira regular. Em outras palavras, as organizações são realidades sociais construídas de forma compartilhada (Smircich, 1983, p. 342).

Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). [...] As organizações estão por toda parte. A faculdade é uma delas, assim como a Universidade e o centro acadêmico. [...] As pessoas são o principal recurso das organizações. Em essência, as organizações são grupos de pessoas que usam recursos: recursos materiais, como espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos, e recursos intangíveis, como tempo e conhecimentos (Maximiano, 2008, p.04- 05).

Conforme Souza (2021) a organização é como uma espécie de sistema que necessita de trocas de informações, seja entre as pessoas de forma individual ou entre as diferentes funções e áreas. Com a existência de várias atividades diferentes e a necessidade de inter-relacionamento entre os indivíduos da organização. Dessa forma, a comunicação permite uma maior interação entre as áreas.

Dentro desses sistemas, surgem às diversas funções que irão compor sua estrutura constituindo-se a base para o seu funcionamento, uma vez que o trabalho das diferentes pessoas precisa ser desenvolvido de forma combinada.

2.1.2 Funções gerenciais

Os gestores ou administradores eficientes e eficazes precisam munir-se dos diversos recursos que a gestão moderna apresenta como a utilização das funções administrativas do planejamento, da organização, da liderança e do controle na sua rotina de trabalho, independente do tipo de instituição na qual atuem. O uso de suas habilidades humanas, técnicas e conceituais, podem levá-los a posições de gestores ou administradores essenciais no processo de tomada de decisões. Desta forma, vale ressaltar as funções gerenciais como foram pensadas por estudiosos desde o século passado aos dias atuais.

A função gerencial surge no início do século passado quando Taylor (1911/1995) propõe uma divisão do trabalho entre gerência e trabalhadores operacionais. Desde a sua origem, a função gerencial esteve pautada no estabelecimento de uma relação de comando sobre as atividades de outros subordinados, de modo a realizar a consecução dos objetivos organizacionais. Fayol (1916/1994), por sua vez, delineou as qualidades e conhecimentos desejáveis a um indivíduo ocupante da função gerencial, elencando as suas cinco tarefas principais: planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Essa composição integra a Teoria Clássica da Administração, precursora de todas as teorias seguintes, constituintes dos conhecimentos atuais sobre a gerência (Garcia-Santos; Werlang, 2013).

Assumindo que o ato de gerenciar consiste na realização de tarefas por meio de pessoas, é imprescindível que tanto os gestores organizacionais quanto seus executores desenvolvam “suas habilidades na arte de “ler” as situações que estão tentando organizar ou administrar” (Morgan, 2007, p.15).

Os elementos constituintes do processo de gestão são usualmente designados funções da gestão e se articulam conforme se ilustra no quadro 1.

Quadro 1 – Funções da Gestão

| | |
|--------------------------|--|
| Planejamento | Consiste em prever e determinar atividades futuras. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões. Planejar é pensar antecipadamente em objetivos, ações e atos com base em método, plano ou lógica, não em palpites. Para Pereira (2004), o processo de planejar é longo, havendo necessidade de produção de planos e estratégias, diretrizes, tático ou procedimentos racionais, para alcançar o objetivo almejado. |
| Organização | Consiste em como a estrutura organizacional está estabelecida. O processo de organizar na administração consiste em alocar o trabalho e as tarefas, além de atribuir responsabilidades e autoridade a pessoas. |
| Liderança/Direção | Liderar ou dirigir envolve orientar e supervisionar os subordinados com o objetivo de estimular um bom desempenho. |
| Controle | Função relacionada ao modo como os administradores avaliam o desempenho dentro da organização, ou seja, como estão sendo conduzidos os planos, metas e os objetivos estabelecidos. |

Fonte: Elaborado pela autora (Pereira 2004; Maximiano 2009, *apud* Nascimento, 2015, p.71).

Drucker (1967, p.5) agrega sua colaboração a Teoria Clássica da Administração e caracteriza o gerente como o profissional “responsável por uma contribuição que afeta a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados”, pela posição hierárquica que ocupa, pelo conhecimento e responsabilidade que possui.

Mintzberg (1975) também propôs a Teoria dos Papéis Gerenciais. O autor dividiu o trabalho gerencial em dez papéis, agrupando-os em três dimensões: papéis interpessoais (imagem do chefe, líder, contato), papéis informacionais (monitor, disseminador e porta-voz) e papéis decisórios (empreendedor, manipulador de distúrbios, alocador de recursos e negociador). Essa visão permitiu alocar o gerente na estrutura ou organograma da empresa, como ocupante do nível intermediário da organização, também denominado tático e às vezes executivo, sendo-lhe possível transitar tanto pelo nível estratégico, quanto pelo nível operacional. O nível estratégico, composto pela direção da empresa, está hierarquicamente acima da posição gerencial, assim como o nível operacional está abaixo dessa posição (Silva, 2013).

Segundo Motta (1998), por meio do aprendizado gerencial, o indivíduo adquire novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo; fortalece sua capacidade de análise de problemas; toma consciência de alternativas comportamentais; conhece melhor seus próprios estilos gerenciais e obtém habilidades para uma ação mais eficiente e eficaz em determinados contextos organizacionais.

Conhecer a trajetória profissional dessas pessoas é um referencial extremamente significativo à medida que a trajetória de cada indivíduo lhe atribui certas características, que são fruto de aprendizagens, insights e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo (Choo, 2003). Este fruto da aprendizagem comumente é chamado de know-how, conhecimento tácito ou experiência profissional, que são alguns dos elementos constitutivos do seu processo de tomada de decisão.

2.2 A tomada de decisão nas organizações

Herbert A. Simon permanece referência essencial ao tratar a tomada de decisão como o núcleo da administração. Sua Teoria das Decisões foi criada para explicar o comportamento humano nas organizações. Conforme o autor a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões. Nesse sistema, cada pessoa participa racional e conscientemente, tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais

de comportamento. Assim, a organização está permeada de decisões e de ações (Moritz; Pereira, 2012).

Para Simon (1997), a tomada de decisão é um processo complexo, que envolve mais do que a simples escolha entre alternativas, exigindo uma compreensão dos contextos organizacionais e sociais. Esse processo abrange 3 etapas fundamentais: “inteligência (coleta de informações), design (desenvolvimento de alternativas) e escolha (seleção da melhor opção), sendo influenciado pela racionalidade limitada dos gestores” (Simon, 1997, p. 45).

Essa complexidade exige dos gestores uma compreensão ampla das etapas envolvidas e das influências que podem interferir nos resultados, demonstrando a importância de uma abordagem estruturada. Conforme Mintzberg (2009, p. 32) “os gestores raramente tomam decisões de forma linear; na prática, o processo decisório é caracterizado por ciclos de interrupções e retomada”.

Para Maximiano (2000, p.141) o “processo decisório tem uma estrutura sequencial lógica que visa identificar o problema/oportunidade, passando pelo levantamento do diagnóstico, verificação das alternativas possíveis e refletindo na melhor escolha que será a efetiva tomada de decisão”.

Motta (2002, p.104) faz referência à definição da “melhor maneira” proposta por Taylor que orienta para a identificação e definição do problema, elaboração de soluções a partir dos problemas identificados e das informações existentes, e, por último uma comparação exaustiva entre as possíveis soluções e alternativas de cada problema identificado.

Gomes, Gomes e Almeida (2014) destacam que a tomada de decisão não é exclusiva dos administradores, mas se estende a todas as esferas da vida organizacional e pessoal. Essa universalidade do processo decisório reforça a necessidade de se analisar detalhadamente os fatores que o influenciam, pois, decisões bem fundamentadas impactam diretamente o planejamento e a execução de ações, contribuindo para o sucesso organizacional. Chiavenato (2020, p. 178) afirma que "a tomada de decisão organizacional evoluiu para um modelo participativo, onde diferentes níveis hierárquicos contribuem com suas perspectivas".

Moritz e Pereira (2015, p. 32) apresentam a relação direta entre a tomada de decisão e o planejamento, afirmando que: “um processo de decisão inicia-se pela identificação das necessidades, do que é possível fazer, da informação que está disponível e da comunicação que precisa ser efetuada”.

Drucker (1972) denomina as decisões de táticas e estratégicas. As decisões táticas são mais simples, assim podemos confiar na capacidade intuitiva do decisor de tomar a decisão acertada. As decisões estratégicas são mais difíceis, pois o problema e a solução são desconhecidos, fazendo com que a tomada de decisão seja sempre obtida através de um processo visando à solução do problema.

Davenport (2018) ressalta que decisões organizacionais contemporâneas combinam julgamento humano e modelos analíticos/IA: o desafio é definir quem toma a decisão (humano, máquina ou ambos), controlar vieses algorítmicos e criar governança de dados que permita decisões rápidas, explicáveis e replicáveis.

Edmondson (2018) demonstra que a qualidade da tomada de decisão em equipes depende fortemente da *segurança psicológica*: ambientes onde membros se sentem seguros para expor dúvidas, levantar objeções e testar hipóteses resultam em decisões melhores, mais inovadoras e com menor ocorrência de erros ocultos. Isso implica que líderes devem cultivar processos que incentivem vozes divergentes e feedback contínuo.

2.2.1 Níveis de decisão

De acordo com Sobral e Peci (2013, p.144), “a tomada de decisão é parte essencial do trabalho de um administrador”. No entanto, conforme os autores, os gestores não são os únicos a decidir, uma vez que o trabalho do executivo consiste não apenas em tomar decisões próprias, mas também mobilizar toda a organização que dirige, ou parte dela, que as tome também de maneira efetiva. Desta forma, para uma organização alcançar suas metas torna-se necessário que a tomada de decisão ocorra em todos os seus diferentes níveis decisoriais.

A tomada de decisão é um processo racional que envolve a escolha entre alternativas para alcançar objetivos organizacionais, como já delineados no tópico anterior. Dentro das organizações, a tomada de decisões é feita de acordo com três níveis: estratégico, tático e operacional, representados na Figura 01. Estes níveis de tomada de decisão vão mobilizar todos os recursos de uma organização para a concretização dos seus objetivos (Montana; Charnov, 2010).

Figura 1 – Níveis de tomada de decisão em uma organização



Fonte: Adaptado de Montana e Charnov (2010, p.93).

Chiavenato (2014) ressalta que o nível hierárquico do decisor influencia a complexidade e o impacto das escolhas, sendo as estratégicas as mais abrangentes e as operacionais as mais repetitivas e estruturadas. São os níveis: estratégico, tático e operacional de tomada de decisão, que vão mobilizar todos os recursos de uma empresa para a concretização dos seus objetivos.

2.2.1.1 Decisões estratégicas

As decisões estratégicas são aquelas que determinam os objetivos da organização como um todo e os seus propósitos e direção, sendo isso uma função exclusiva da alta administração. Isto ocorre porque segundo Montana e Charnov (2010, p. 92) “a alta administração possui o quadro geral de todos os elementos de um empreendimento complexo de negócios” e precisa ser capaz de integrá-los em um todo coerente em seu ambiente organizacional.

Uma vez que as políticas estratégicas afetam toda a organização, elas são mais adequadas quando tomadas no nível mais alto. Cabem ainda a este nível decisório, o monitoramento do desempenho estratégico institucional e sua direção geral no ambiente político, econômico e competitivo do contexto organizacional. Neste nível, os tomadores de decisão estratégica exigem relatórios mais resumidos, especiais e não programados, bem como as previsões e inteligência externa para apoiar suas responsabilidades de planejamento não estruturado e de tomada de políticas estratégicas, uma vez que estas afetam a organização como um todo (FERREIRA, 2016, p.51-52).

As decisões tomadas nesse âmbito também determinarão como a empresa se relacionará com o ambiente externo. Já que as políticas estratégicas afetam a empresa como

um todo, elas são mais adequadas quando tomadas no nível mais alto. Essas políticas e metas não são muito específicas, porque precisam ser aplicadas em todos os níveis e departamentos.

2.2.1.2 Decisões táticas

As decisões táticas (ou administrativas) normalmente são tomadas pela gerência intermediária, como gerentes de divisão ou de departamentos. Decisões táticas “são mais específicas e concretas do que decisões estratégicas e mais voltadas para a ação. Por exemplo, decisões sobre compras, execução de uma política de redução de custos, definição do fluxo produtivo ou treinamento do pessoal, entre outras” (Moritz, 2012, p. 43).

As decisões táticas preocupam-se com a estruturação dos recursos da organização, de modo a criar alternativas de execução visando os melhores resultados. As decisões neste nível estão abaixo das estratégicas e são tomadas por gestores intermediários, como chefes de divisão ou departamento. São mais específicas e concretas do que as decisões estratégicas e mais voltadas para a ação. Os tomadores de decisão tática exigem informações tanto em nível operacional como em nível estratégico para apoiar suas responsabilidades de tomada de decisões (FERREIRA, 2016, p.52).

As decisões no nível tático são normalmente relacionadas com o controle organizacional, englobam a aquisição genérica de recursos e suas táticas para alcance das metas estratégicas definidas pela alta gestão, localização de projetos e novos produtos. São utilizadas para decidir sobre: 1) novas regras de decisão; 2) variação a partir de um funcionamento planejado e 3) análise das possibilidades de decisão no curso das ações. Assim, percebe-se que neste nível de tomada de decisão são desenvolvidas ações “para realizar as metas estratégicas da alta administração” (Montana; Charnov, 2010, p. 93).

2.2.1.3 Decisões operacionais

Conforme Moritz (2012) as decisões operacionais, que são tomadas no nível mais baixo da estrutura organizacional, no campo da supervisão ou operacional de uma empresa, e se referem ao curso de operações cotidianas. Estas decisões seguem um roteiro de como as operações devem ser conduzidas, operações delineadas a partir de decisões táticas tomadas pela gerência intermediária, e referem-se à maneira mais eficiente e eficaz de realizar as metas estabelecidas no nível médio. “O estabelecimento de um cronograma de melhoria dos equipamentos e a determinação do nível apropriado de estoque de matérias-primas são exemplos de decisões operacionais” (Moritz, 2012, p.44).

As decisões operacionais visam maximizar a eficiência do processo de conversão dos recursos, bem como a rentabilidade das operações correntes. Elas estão abaixo das táticas e são geralmente de supervisão, ou seja, são decisões que levarão os colaboradores a alcançar as metas propostas no nível tático de forma mais eficaz. Os gestores deste nível desenvolvem planos de curto prazo e dirigem o uso dos recursos e o desempenho das tarefas de acordo com procedimentos pré-definidos. Mantêm-se dentro dos orçamentos e programações definidas para suas equipes e outros grupos de trabalho da organização (Ferreira, 2016, p.53).

A decisão de nível operacional é um processo pelo qual se garante que as estas atividades sejam bem desenvolvidas, com uso efetivo dos recursos. De acordo com Montana e Charnov (2010, p. 93) “essas decisões referem-se à maneira mais eficaz e eficiente de realizar as metas estabelecidas no nível administrativo”. Os tomadores de decisão operacional exigem relatórios internos mais pré-especificados enfatizando comparações detalhadas de dados históricos e atuais que apoiem suas responsabilidades de modo mais estruturado em suas operações.

2.2.2 Papel dos diferentes atores no processo decisório

A tomada de decisão numa organização, na maioria das vezes, não envolverá apenas uma pessoa isolada a frente de todo o processo decisório. Isso porque, toda decisão deve levar em conta uma série de fatores internos e externos à organização, o que implica na participação de diversos indivíduos. As decisões gerenciais são sustentadas por informações das diversas áreas e setores da empresa, dentre outras, cada qual com uma perspectiva diferente e uma interpretação variada sobre os mais diversos eventos no cotidiano da organização. Todas as pessoas que repassam e interpretam essas informações, contribuindo para uma decisão final, fazem parte do processo decisório (Souza, 2021).

Préve, Moritz e Pereira (2010) referem-se a estes atores (indivíduos, corpos constituídos e coletividades) como intervenientes, uma vez que,

[...] por meio de suas ações, condicionam a decisão em função do sistema de valores dos quais são portadores. Ao lado deles estão todos aqueles (parceiros, colaboradores e consumidores) que, de maneira normalmente passiva, sofrem as consequências da decisão tomada (Préve, Moritz, Pereira, 2010, p.83).

O decisor, sem dúvida, é o protagonista na tomada de decisão. Entretanto, podemos identificar outros atores que são extremamente relevantes e auxiliam o decisor no processo decisório. Considerando o sentido etimológico da palavra, para alguns autores, tal como Mintzberg (2000), o decisor é aquele, entre os atores, que está munido de poder institucional para ratificar uma decisão.

Conforme Souza (2021), dentro da organização podem ser identificados outros atores que são extremamente relevantes e auxiliam o decisor no processo decisório. São eles o facilitador e o analista. Comumente, os facilitadores e os analistas são vistos como auxiliares nos processos gerenciais da organização. Na tomada de decisão, o decisor pode, ainda, assumir as três funções (decisor, facilitador e analista) ao mesmo tempo. Segue (Quadro 2), com principais profissionais envolvidos no processo decisório de uma organização.

Quadro 2 – Atores envolvidos no processo decisório

| | |
|--------------------|--|
| Decisor | Os decisores influenciam no processo decisório, realizando um juízo de valor a partir das informações que recebem. É aquele, entre os atores, que está munido de poder institucional para ratificar uma decisão. |
| Facilitador | É o profissional que, em geral, tem experiência em agrupar todas as informações relacionadas às circunstâncias e focalizar todas as suas atenções na condução da situação. Deve conduzir e orientar os mais diversos pontos de vista apresentados, mantendo-se neutro para que não influencie o julgamento do decisor. |
| Analista | É o profissional da organização que detém o conhecimento técnico sobre determinados assuntos específicos. Em regra, ele é encarregado de realizar a interpretação da situação auxiliando o facilitador e o decisor. |

Fonte: Adaptado (Souza, 2021, p. 79).

Conforme Souza (2021, p. 79), “a decisão tomada em grupo é, geralmente, mais bem elaborada diminuindo o risco de falhas na tomada de decisão, visto que nenhum processo decisório é infalível”. Portanto, compreender o processo decisório e os fatores que o influenciam é essencial para aprimorar a gestão organizacional e garantir a escolha de estratégias eficazes e sustentáveis para o crescimento empresarial.

2.3 O secretário executivo no contexto organizacional

A formação do profissional de secretariado abrange conhecimentos científicos, técnicos e sociais, preparando-o para atuar de maneira eclética característica que o define como um trabalhador simbólico analítico, conforme Reich (1994, p. 215).

Como mediador entre o administrador e os diversos grupos sociais (equipes, fornecedores, clientes, comunidade, governo, entre outros.), esse profissional precisa desenvolver habilidades técnicas, humanas e conceituais. Essas competências são essenciais para equilibrar as complexidades das relações humanas com as demandas do ambiente corporativo, garantindo eficiência e adaptabilidade em diferentes cenários.

A evolução do perfil do secretário executivo reflete diretamente as transformações históricas da profissão. Se antes o cargo era associado a tarefas operacionais e rotineiras, hoje exige competências estratégicas e multidisciplinares, mudança impulsionada por avanços

tecnológicos, globalização e novas demandas organizacionais. Para compreender essa trajetória, é essencial revisitar o breve histórico do secretariado, que demonstra como a profissão se adaptou aos contextos sociais e econômicos de cada época.

2.3.1 Breve histórico e transformação da profissão de secretariado

A origem da palavra secretário vem do latim, deriva de *Secretarium*, que significa conselho privado, lugar retirado. Sua origem sempre esteve ligada à discrição e detenção de informações confidenciais. Desta forma, “a profissão de secretária exige discrição. Muitas informações que lhes são confiadas ela não as pode divulgar” (Medeiros; Hernandes, 2006, p.315).

Atribui-se a origem da atividade secretarial na antiguidade, às atividades dos escribas que eram pessoas de confiança e responsável pelos registros e guarda dos pergaminhos dos Reis e Governantes. Este dominava a escrita, fazia as contas, classificava os arquivos, redigia as ordens, era capaz de receber ordens por escrito e, por conseguinte, encarregado de sua execução. Portanto, um profissional de atuação destacada em toda a Idade Antiga. Conforme Bruno (2006, p.2) “O destino dessa profissão trilha pelos caminhos do conhecimento, e está sempre atuando ao lado de quem tem uma posição de poder na hierarquia organizacional para tomada de decisão”.

Bruno (2006) afirma que, na segunda fase da Revolução Industrial (1860), o cargo era ocupado por homens até o início do século XX. As mulheres ingressam no mercado europeu e norte americano, durante a primeira guerra mundial, quando os homens vão para os campos de batalha. Essa mudança tornou a profissão, assim como muitas outras, estereotipada. Tal contexto influencia nos dias atuais em que a profissão é dominada por mulheres (Terra; Ushimara; Scopinho, 2012).

Em suas pesquisas Terra, Ushimara e Scopinho (2012) observam como se deu esse estereótipo, num contexto histórico:

A primeira pessoa a escrever em público numa máquina de datilografar – símbolo, na época, associado à profissão de secretário - foi uma mulher, Lílian Sholes. Em 30 de setembro de 1950, foi promovido o primeiro concurso de datilógrafos que teve a presença maciça de mulheres e se passou a comemorar o Dia do Secretário nessa data, visto que a maioria das mulheres presentes atuava como secretária (2012, p. 79).

No Brasil, a entrada das mulheres no mercado de trabalho ocorre na segunda guerra, com a vinda das indústrias multinacionais automobilísticas (Bruno, 2006). Conforme Natalense (1998, p.7) “o desenvolvimento da profissão de secretariado no Brasil acompanha exatamente o desenvolvimento gerencial, revelando as características empresariais de cada

década”. Abaixo, segue Quadro 3, caracterizando cada década, que configura a evolução da profissão de secretariado no Brasil:

Quadro 3 - Desenvolvimento do secretário executivo no Brasil

| | |
|-----------------------|--|
| Década de 1950 | <ul style="list-style-type: none"> - Profissão eminentemente feminina. A secretária era vista como uma simples servente. - Ao ingressar na empresa, ela não encontrou qualquer modelo de mulher profissional. Assim, repete modelo social e familiar da época: da servilidade, da falta de iniciativa e poder de decisão. - As suas atribuições limitavam-se a datilografia, taquigrafia, arquivo de documentos e atendimento telefônico. O homem, que já se encontrava na empresa, replicava o comportamento que adotava em família: a mulher devia obedecer a ordens. |
| Década de 1960 | <ul style="list-style-type: none"> - Inicia-se no Brasil a formação de gerentes (modelo importado dos EUA). - É época em que a secretária torna-se um símbolo de status gerencial (É por este status que a denominação secretária é generalizada para qualquer tipo de serviço). - Qualquer pessoa a atender ao telefone era secretária. - Associação da secretária (secretária do lar) com empregada doméstica. - Denominação estereotipada da secretária como sendo o “cartão de visita” da empresa. - Em 1969 foi criado o primeiro curso superior em secretariado no Brasil, na Universidade Federal da Bahia. |
| Década de 1970 | <ul style="list-style-type: none"> - Ocorre a primeira grande mudança na profissão com os treinamentos para secretárias e surgem às associações de classe e formação superior. - Inicia-se a valorização do papel da secretária vinculada a formação gerencial que pratica as teorias de Peter Drucker e Alec Mackenzie. |
| Década de 1980 | <ul style="list-style-type: none"> - Regulamentação da profissão. - fortalecimento dos movimentos de classe, com o surgimento da Federação Nacional de Secretários e Secretárias – FENASSECC – e dos sindicatos estaduais. - Tais mudanças encontram respaldo nos novos modelos gerenciais (administração participativa e pelas inovações tecnológicas). - Neste contexto a utilização da secretária para assessoria particular é inadequada ao novo perfil gerencial. |
| Década de 1990 | <ul style="list-style-type: none"> - Extinção da prática inadequada da “secretária servente”. - Homens também começam atuar nesta profissão (em número menor). - O perfil profissional é redimensionado e o secretário passa de simples auxiliar administrativo a empreendedor, assessor, gestor e consultor. |
| Século XXI | <ul style="list-style-type: none"> - Novo perfil: é assessor, gestor, empreendedor e consultor. - Preocupa-se com o todo empresarial, com a produtividade, com os lucros da empresa. - tem domínio das técnicas secretariais. - presta assessoria de forma proativa, munindo os executivos das informações necessárias para a tomada de decisão. - conhece as novas tecnologias que dão apoio ao seu trabalho. - procura trabalhar com estratégia gerencial. - conhecedor das teorias das organizações e especialista - desenvolve expertise nas atividades desenvolvidas na organização em que trabalha. - sabe “ler” cenários organizacionais com a finalidade de entender as mudanças e conflitos. |

Fonte: Adaptado pela Autora (Natalense, 1998, p.7)

Guimarães (1999) afirma que a nova atuação do secretário executivo, ultrapassados os estereótipos das décadas passadas, traz como uma das responsabilidades o gerenciamento das informações. Assim, dentre outras atividades ligadas ao assessoramento de executivos, coleta, reúne, filtra e divulga as informações necessárias para a tomada de decisão, intermediando processos, facilitando e promovendo as comunicações e os relacionamentos interpessoais e interdepartamentais.

2.3.2 *Novo perfil profissional de Secretariado*

Os anos 90 marcam a superação de um estereótipo feminino e técnico que atuava em anos anteriores. Percebeu-se um profissional não mais de gênero, mas aquele que busca e sabe da necessidade de reconhecimento pelo seu trabalho. Surge dessa forma, a denominação de Secretário Executivo (Sabino; Rocha, 2004).

Sabino e Rocha (2004, p. 9) descrevem o secretário executivo, sendo “uma pessoa empregada por um corpo público, ou por uma empresa ou por um indivíduo, cabe a ele escrever ordens, cartas e registros, documentos públicos ou privados”.

Salá (2008) em seu trabalho: “Guia de Fontes de Informação para Secretários Executivos” faz referência ao livro “O trabalho das Nações”, publicado pela ONU, onde o Secretário é citado:

Como uma das mais prósperas profissões e o classifica entre o seletivo grupo de trabalhadores denominados: “analítico-simbólico” definindo a profissão como uma das mais proficientes que engloba multiplicidade e diversidade de tarefas, exigindo do profissional criatividade, iniciativa, sensibilidade e ações proativas, considerando seu papel atual como um executivo adjunto (Salá, 2008, p. 4).

Conforme Medeiros e Hernandes (2006), apesar de no Brasil a formação do técnico em secretariado ser bem antiga, somente na década de 70 surgem os primeiros cursos de nível superior de secretariado. No entanto, o Brasil foi pioneiro em relação à regulamentação profissional do secretário executivo por meio da Lei 7.377/85, (30/08/1985) e seu complemento Lei 9.261 (10/01/96) que dá as diretrizes e exigências necessárias ao exercício da profissão (BRASIL, 1985).

Atualmente, o profissional de secretariado diferencia-se muito daquele de décadas anteriores, ao qual se requeria apenas capacidade de execução de simples tarefas. Em atendimento às frequentes mudanças e tendências que vêm ocorrendo no mundo dos negócios, como a globalização, economia colaborativa, empresa digital, inteligência artificial, relacionamentos online e tantos outros, atuando também no contexto direcional e gerencial dos mais diversos organismos empresariais.

2.3.3 *Competências exigidas do secretário executivo contemporâneo*

O secretário executivo desempenha um papel fundamental no ambiente organizacional, sendo responsável por atividades que vão além das tarefas administrativas convencionais. Segundo Oliveira (2018), este profissional realiza a gestão de informações,

organização de eventos, coordenação de agendas e elaboração de relatórios, exercendo funções que exigem organização, eficiência e precisão.

Para Lasta e Silva (2007) o perfil do profissional do secretariado tem-se modificado, à medida que evolui a tecnologia e as ferramentas de gestão. Desta forma, o profissional com a função de apoio do chefe deu lugar a um profissional que sabe tratar as informações e exerce atividades criativas, tendo poder de decisão e determinadas competências individuais significativas para a organização.

É preciso dizer que competência é definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury; Fleury, 2001, p. 188).

Sabino e Rocha (2004) consideram as competências do Secretário Executivo, relativas a dois ambientes: o técnico e o social, considerando que a competência técnica envolve a administração do tempo e das tarefas próprias/chefia; organização dos sistemas de arquivo, reuniões e eventos empresariais; idiomas, domínio de mais de uma língua; informática, uso do computador para reduzir tempo de execução das rotinas e aprimoramento; e a competência social envolve a comunicação oral, escrita, gestual, visual e a capacidade de usá-las para interagir no mundo; responsabilidade como alicerce de credibilidade; liderança para atuar em grupos; aperfeiçoamento contínuo.

De acordo com a legislação que regulamenta a profissão no art. 4º disposto na lei nº 9261, promulgada em 1996 visando à regulamentação da profissão, as funções que competente ao secretário são inúmeras e bem diversificadas cabendo a ele:

- I - planejamento, organização e direção de serviços da 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 sinterização 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 expediente e outras tarefas correlatas;
- IX - orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento a chefia;
- X - conhecimento protocolares (Brasil, 1996, lei nº 9.261/96).

Em conformidade ao artigo 4º das Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Secretariado Executivo, “(...) deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências: capacidade de articulação, visão generalista da

organização, exercício de funções gerenciais com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; utilizar raciocínio, lógico, crítico e analítico, gerenciamento de informações, eficaz utilização de técnicas secretariais, iniciativa, criatividade, determinação, (...) responsabilidades éticas do seu exercício profissional” (BRASIL, 2005). Diante disso, entende-se que o profissional de secretariado ingressa ao mercado de trabalho com totais competências para atuar e articular os métodos e procedimentos tanto em empresas privadas quanto em esferas públicas.

Durante e Fávero (2009) classifica o secretário executivo em suas competências como profissional que concentra uma quantidade de tarefas de cunho importantíssimo, que exigem competência técnica, interpessoal, e constante aprimoramento intelectual, imprescindível para obtenção de diferencial competitivo. Dentre as suas funções, é possível mencionar: gerenciamento de conflitos, concretizar negociações, iniciativa e liderança para tomar decisões, alocar credibilidade nas relações com clientes internos e externos, habilidades no uso das novas tecnologias de informação, domínio de idiomas e ainda um admirável comportamento ético.

Maximiano (2000, p. 41) garante que “para desempenhar como eficácia suas atividades, são exigidas desses profissionais, as competências gerenciais que são categorizadas como conhecimentos, habilidades e atitudes”. Desta forma, pelo conhecimento, entende-se como técnicas e informações necessárias para desenvolvimento das atividades e, habilidade (saber fazer) e atitudes (saber ser).

Para Carvalho e Grisson (1998) o perfil multifuncional do Secretariado Executivo, procurado pelas empresas de grande/médio, requer formação específica na área de Secretariado; levando-se em conta o gerenciamento do fluxo de informações e uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC), esses autores definem o secretário executivo como alguém que deve aprender de forma sistêmica, global e holística num novo papel que pressupõe:

Atuar como “rede”, conectar informações, documentos, cidades, países e pessoas, dentro e fora da empresa. Além de todo o gerenciamento da informação, terá de entender de “gente” para interagir com qualidade, com executivos, clientes internos e externos, equipes de trabalho e toda a comunidade empresarial. Este leque de exigência, que se amplia, vai demandar o investimento simultâneo e permanente na área tecnológica e comportamental (Carvalho; Grisson, 1998, p. 485).

Entretanto a multifuncionalidade efetiva do secretário executivo nesse ambiente, que envolve complexidade tecnológica e gerencial, para elevação de novos papéis, depende de que a sua formação possibilite a aquisição das competências necessárias para atuar neste

cenário de amplas transformações. Como se apresenta na atualidade quando o assunto é gerenciamento das redes sociais online das empresas.

A bagagem de conhecimentos técnicos e teóricos aliados às habilidades de raciocínio crítico e analítico de profissionais de secretariado executivo torna-se uma ferramenta poderosa para auxiliar profissionais na gestão de redes sociais online de seus assessorados e das empresas onde atuam, analisando e selecionando estratégias de comunicação assertivas para cada público e operacionalizando essas estratégias em canais virtuais de comunicação (Müller, 2019).

2.3.4 A interface do secretário com a alta gestão

No cenário organizacional, dentre os diversos atores que compõem a gestão, o secretário executivo desempenha um papel estratégico ao apoiar o gestor na coleta e organização de informações relevantes para a tomada de decisões. A capacidade de analisar dados, comunicar informações de forma clara e acompanhar o desempenho das iniciativas contribui para um processo decisório mais assertivo e alinhado aos objetivos organizacionais.

O secretário executivo pode ocupar um espaço significativo junto aos gestores, alcançando níveis elevados de autonomia e expandindo seu campo de atuação. Assim sendo, a integração do secretário executivo no processo decisório representa uma evolução significativa no papel desse profissional (Oliveira, 2019).

2.4 A influência do secretário executivo na tomada de decisões

Com a crescente complexidade das organizações, esse profissional tornou-se um elo essencial entre a alta gestão e os demais setores, atuando como facilitador de informações e, muitas vezes, como conselheiro informal. Chiavenato (2020) destaca que a proximidade com os executivos permite ao secretário identificar oportunidades e riscos, impactando diretamente nas escolhas organizacionais.

Considerando as competências do secretário executivo moderno, estas, além das citadas no tópico 2.3.3, estão as que envolvem a inteligência emocional (IE). De acordo com Goleman (1998), as habilidades sociais são originárias de diversas competências que ajudam a lidar com as emoções de outras pessoas. Dentre elas estão a influência, que é a forma de comunicação clara e persuasiva, o gerenciamento de conflito, o espírito de liderança e saber lidar com as mudanças.

Como causa dos conflitos, pode-se citar o estilo de gestão da alta administração, a falta de objetivos claros, as falhas na delegação de atividades e a falta de atribuições bem definidas. Desse modo, para que o profissional consiga sobressair diante de situações difíceis, é importante que ele saiba solucionar conflitos por meio do uso da IE. De acordo com Fontanella (2011), pessoas que aprenderam a desenvolver a IE possuem autoconfiança, têm equilíbrio emocional e gerenciam bem suas emoções para melhorar o ambiente de trabalho.

2.5.1 Secretário e o acesso à informação, mediação, suporte à gestão.

A assessoria incide no gerenciamento e integralização, em específico, em uma organização, a qual possui indivíduos, conceitos e fatos. Logo, a ideia de assessoria é atravessada pelas técnicas de assistência, mas não se limita a tal aspecto (Nonato Júnior, 2009). Para Caldas e Santos (2012), a assessoria incide no ato de ajudar, auxiliar ou colaborar com outro indivíduo durante um processo, contribuindo na análise de um grande número de informação, que pode ser transformada ou agregada em conhecimento.

Drucker (1967) destaca que a eficácia na gestão depende da delegação inteligente e da qualidade das informações recebidas. O secretário executivo, como filtro de informações, influencia decisões ao: priorizar dados relevantes para o gestor e antecipar problemas e sugerir soluções.

Durante (2009, p. 3) explica que:

O secretário projeta ações, delinea objetivos, define prioridades e prazos e a metodologia a ser adotada na ação, por conseguinte, pratica o planejamento, o qual é essencial em sua rotina para evitar desperdícios de tempo, recursos e pessoas e reduzir imprevistos. A organização das atividades, do departamento e da empresa como um todo também é realizado [...]. A direção é percebida no cotidiano do secretário na medida em que ele media os relacionamentos entre os diferentes stakeholders, orienta e motiva sua equipe de trabalho na busca de objetivos. O controle é ainda mais presente: das informações, dos documentos, dos desempenhos, dos recursos, dos processos, dos gastos, das receitas...

As atribuições se iniciam com as funções clássicas da administração, de planejamento, de organização, de liderança e de controle, mas não se restringem a elas, especialmente nas organizações contemporâneas voltadas ao conhecimento e a aprendizagem.

A relação entre o secretário executivo, o acesso à informação, a mediação e o suporte à gestão está diretamente ligada à tomada de decisão no ambiente organizacional. Esses elementos formam a base para um processo decisório eficaz, pois o secretário executivo atua como elo entre os diversos níveis hierárquicos e setores da organização, garantindo que a informação circule de forma adequada, íntegra e estratégica. Choo (2003) fala da "organização do conhecimento" como essencial à tomada de decisão.

No Suporte à gestão estão incluídas as atividades como assessoramento direto, organização de agendas, elaboração de relatórios e articulação entre áreas. Esse suporte libera a gestão para focar em decisões estratégicas, apoiada por dados e estruturação organizacional. Vergara (2007) destaca o suporte técnico-administrativo como fundamental para o processo decisório eficaz.

2.5.2 Percepção dos gestores sobre a contribuição do secretário

O impulso pela qualidade e produtividade tornou-se elemento central da atuação gerencial nas organizações contemporâneas. Nesse contexto, a percepção dos gestores sobre a contribuição do secretário executivo tem se transformado, acompanhando a evolução das demandas organizacionais. Com base em Mintzberg (2010), observa-se que o trabalho gerencial é dinâmico, fragmentado e exige rápida adaptação, fatores que intensificam a relevância do secretário executivo como agente de apoio estratégico, articulador de informações e facilitador do processo decisório.

Fatores que se encontram presentes nas características do trabalho gerencial, segundo Mintzberg (2010):

O ritmo implacável da gestão; a brevidade e variedade de suas atividades; a fragmentação e descontinuidade do trabalho; a orientação para a ação; a preferência por modos informais e orais de comunicação; a natureza lateral do trabalho (com colegas e sócios); o controle no trabalho mais implícito do que explícito (Mintzberg, 2010, p. 32).

De acordo com Davel e Melo (2005, p. 36), a atividade gerencial está condicionada à organização, desde a função à cultura organizacional. A sensibilidade do gestor com a dinâmica e a imagem organizacional contribui para desenvolver maior colaboração entre os envolvidos. Inclusive, os autores destacam que há o senso comum sobre os papéis essenciais dos gerentes que são: a coordenação de atividades, a promoção da cooperação interpessoal e a adesão aos hábitos e à cultura organizacional. Os dirigentes devem compreender a gestão sob duas óticas. A primeira, de caráter científico, racional e previsível. Com este conhecimento racional, os gerentes possuem uma melhor compreensão da organização e dos problemas organizacionais, podendo analisá-los de forma eficaz. Em contraponto, a gestão também deve ser entendida de forma intuitiva, imprevisível e até irracional (Motta, 1997).

Frente a essa dinâmica organizacional, de acordo com Oliveira (2004), o secretário não é mais visto apenas como executor de tarefas operacionais, mas como um assessor capaz de fornecer subsídios técnicos e organizacionais para a gestão. Essa mudança

de percepção ocorre à medida que o secretário executivo assume funções de mediação, filtragem de informações e organização de dados relevantes, elementos essenciais para decisões bem fundamentadas (Chiavenato, 2020).

Vergara (2007) também destaca que o profissional de assessoria atua como ponte entre os diversos setores da empresa, promovendo integração e fluidez comunicacional, o que fortalece a qualidade do processo decisório. Assim, a literatura aponta que a atuação do secretário executivo é percebida pelos gestores como uma contribuição estratégica, que fortalece a eficácia das decisões gerenciais e a competitividade organizacional.

2.6 O setor imobiliário e suas particularidades

O setor imobiliário é um dos pilares da economia nacional, atuando diretamente no desenvolvimento urbano, na geração de empregos e no investimento de capital. Trata-se de um importante setor da economia devido à sua extensa cadeia produtiva, que envolve indústria da construção, comércio de materiais, serviços profissionais (como corretagem e arquitetura) e o mercado de crédito.

Ele envolve atividades relacionadas à compra, venda, locação, administração e incorporação de imóveis residenciais, comerciais, industriais e rurais. Sua dinâmica está conectada a fatores econômicos, sociais, políticos e jurídicos, o que o torna um ramo complexo e sujeito a flutuações de mercado (Santos, 2018).

Uma de suas principais particularidades é o alto valor agregado dos bens negociados. Diferentemente de outros setores, no mercado imobiliário os produtos (os imóveis) possuem alto custo, baixa liquidez e ciclo de negociação mais longo, o que exige análises cuidadosas, planejamento financeiro e segurança jurídica (Silva; Andrade, 2019). Além disso, o setor depende fortemente de marcos legais, como o Código Civil, a Lei do Inquilinato (Lei nº 8.245/1991) e normas de registro de imóveis, além das regulamentações ambientais e urbanísticas (Brasil, 1991).

Outra característica marcante é a influência direta de políticas econômicas, como a taxa básica de juros (SELIC), o acesso ao crédito imobiliário e programas habitacionais, como o “Minha Casa, Minha Vida”, que impactam diretamente a capacidade de compra da população e os investimentos no setor (Oliveira; Pires, 2020). Também é um mercado que depende fortemente de relações interpessoais e processos administrativos bem estruturados, nos quais a confiança, a transparência e a boa comunicação são essenciais.

A participação, do setor no PIB, se dá por seu estreito vínculo ao setor da Construção Civil, respondendo por aproximadamente 5,3% do PIB brasileiro (IBGE, 2023). No entanto, seu efeito indireto é muito maior. Estima-se que, considerando toda a cadeia (desde a produção de cimento até a intermediação), o setor imobiliário como um todo possa influenciar até 12-15% do PIB.

No que tange a geração de empregos, a construção civil é um dos setores que mais gera empregos no Brasil, especialmente para mão de obra de baixa e média qualificação. Conforme AGÊNCIA CBIC (2025), “a construção civil brasileira ultrapassou em maio de 2025 a marca de 3 milhões de trabalhadores com carteira assinada, segundo dados do Novo Caged divulgados nesta segunda-feira (30/6) pelo Ministério do Trabalho e Emprego”. O setor registrou um total de 3.006.760 empregados formais, número que representa crescimento de 0,56% e consolida uma tendência positiva no mercado de trabalho da construção nos últimos meses. O número de trabalhadores formais no setor está próximo do recorde histórico alcançado em outubro de 2013, quando havia 3.073.915 profissionais com carteira assinada na construção civil brasileira.

Em relação ao déficit habitacional, o setor repercute uma questão social. Esta é uma das particularidades mais marcantes do setor no Brasil, a coexistência de um mercado formal robusto com uma carência habitacional massiva. Segundo a Fundação João Pinheiro (2024), o Brasil tinha um déficit habitacional de 5,876 milhões de moradias em 2022 e esse número não representa apenas falta de casas, mas principalmente imóveis inadequados (favelas, cortiços) e ônus excessivo com aluguel (famílias que gastam mais de 30% da renda com aluguel). Cerca de 85% do déficit concentra-se em famílias com renda mensal de até 3 salários mínimos, evidenciando a dimensão social do problema.

O mercado imobiliário formal também reflete as desigualdades de renda do país. Dados da Caixa Econômica Federal mostram que, dentro do programa Minha Casa Minha Vida (MCMV), a Faixa 1 (até R\$ 2.640 de renda familiar) é a que concentra a maior parte das contratações, mas também a que possui a maior lista de espera. Já o mercado de alto padrão (lançamentos de luxo) manteve-se aquecido, mostrando a resiliência entre o topo da pirâmide. O preço médio do m² dos lançamentos imobiliários nas capitais brasileiras varia drasticamente. Enquanto em cidades como São Paulo e Rio de Janeiro os valores podem ultrapassar R\$ 15.000/m² em bairros nobres, a média nacional de lançamentos fica em torno de R\$ 7.500/m² (dados de 2023 do FipeZap).

Por fim, o setor imobiliário apresenta alta demanda por organização documental, gestão de contratos, atendimento ao público e agilidade nos processos, áreas nas quais o profissional de secretariado executivo pode contribuir significativamente, apoiando a tomada de decisão, a comunicação estratégica e o relacionamento com clientes e fornecedores (Carvalho, 2021).

2.6.1 Características do setor imobiliário: dinâmica de trabalho, necessidade de agilidade decisória.

O setor imobiliário é marcado por uma dinâmica acelerada, exigindo agilidade nas decisões devido à volatilidade do mercado, às flutuações econômicas e à alta competitividade entre empresas e corretores (Lima, 2018). A necessidade de respostas rápidas está associada à demanda dos clientes, às mudanças nas legislações e à concorrência por imóveis bem localizados e com boa relação custo-benefício (Gomes; Silva, 2020).

Conforme (Rodrigues, 2019; Ferreira et al., 2021, Santos, 2020) a dinâmica de trabalho em uma imobiliária envolve alguns fatores que devem ser conhecidos:

a) Ciclo de vendas ágil – o processo de compra e venda de imóveis exige rapidez na negociação, análise de documentação e fechamento de contratos para evitar perda de oportunidades

b) Gestão de oportunidades – corretoras e incorporadoras utilizam ferramentas digitais (CRM, plataformas de anúncios) para captar leads e responder rapidamente às demandas;

c) Análise de mercado constante – a tomada de decisão depende de dados atualizados sobre preços, localização e tendências, exigindo adaptação contínua;

d) Relação com investidores e financiadores – a velocidade na obtenção de recursos (crédito imobiliário, parcerias) impacta diretamente o sucesso das transações.

O setor imobiliário opera em um ambiente de alta pressão, onde a eficiência operacional e a capacidade de decisão rápida são determinantes para o sucesso (Martins; Costa, 2022).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentado o percurso metodológico seguido neste trabalho para o alcance dos objetivos traçados.

3.1 Caracterização do estudo: contexto e tipo de pesquisa

Este trabalho é desenvolvido nos moldes de um estudo de caso, pois, conforme argumentam Lüdke e André (2013), o estudo de caso se assemelha mais a uma abordagem metodológica de pesquisa, sendo composto de três fases: uma exploratória; outra de sistematização de coleta de dados e delimitação do estudo; e, a última de análise e interpretação das descobertas. Como se refere os termos EC, trata-se do estudo de certo caso singular visando descoberta de fenômenos em determinado contexto. Enfatiza a interpretação de fenômeno específico e busca retratar a realidade de maneira complexa e profunda.

Especificamente, o contexto desta pesquisa é constituído pelos dados oriundos de profissionais de uma empresa do ramo imobiliário, localizada em Fortaleza-CE. Além disso, esta pesquisa é também descritiva e exploratória. É descritiva, pois tem a finalidade de “investigar as características de determinada realidade ou mesmo descobrir as variáveis componentes dessa realidade” (Appolinário, 2012, p. 115). Sendo assim, a pesquisa busca observar, registrar e analisar fatos e suas relações sem manipulá-los. O caráter exploratório da pesquisa está relacionado à busca para abordarmos o tema de forma a proporcionar maior familiaridade com este (Gil, 2017).

Com o intuito de responder ao questionamento central deste estudo, desenvolvemos uma pesquisa de natureza qualitativa, em razão da preocupação com a dinamicidade da realidade estudada e a subjetividade necessária para a análise dos dados reunidos (Minayo e Sanches, 1993).

3.2 Universo da pesquisa

O universo desta pesquisa é composto por todos os secretários executivos (03) e 10 gestores e/ou outros colaboradores envolvidos no processo decisório de 03 filiais da imobiliária em estudo.

3.3 Instrumentos

Foram elaborados 02 questionários direcionados aos participantes envolvidos na pesquisa. Um, destinou-se aos gestores, com 8 questões (APÊNDICE A) e outro, foi destinado aos secretários executivos, com 8 questões (APÊNDICE B), a fim de aprofundar percepções e para mapear competências do SE.

3.4 Coleta de dados

A elaboração do questionário constitui-se como base para os procedimentos técnicos usados para a coleta e análise de dados. A utilização de questionário consiste na “[...] interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (Gil, 2017, p. 37). O levantamento por amostragem se direciona a um grupo reduzido de pessoas (amostra) que compõem o universo (população) estudado.

O questionário elaborado foi enviado via plataforma Google Forms para os participantes, diretores, gerentes funcionários e para os secretários (a) executivos (a) que atuam na da empresa imobiliária. A fim de validar o instrumento nesta pesquisa, o pré-teste foi realizado com para 2 (duas) pessoas externas. Gil (2008, p. 121) ressalta que o pré-teste visa "assegurar a validade e a fidedignidade do instrumento de coleta de dados", com o intuito de verificar a adequação da linguagem, a clareza dos termos e a pertinência das questões em relação aos objetivos da pesquisa.

3.5 Lócus da pesquisa

O presente estudo foi conduzido no contexto de trabalho de uma empresa imobiliária com sede em Fortaleza. A empresa atua na gestão e administração da propriedade imobiliária intermediando serviços de vendas, compras e locações de imóveis, prestando assessoria à realização de uma transação segura entre as partes envolvidas, com acompanhamento jurídico e operacional.

Conforme informações disponibilizadas no site da empresa, são ofertados os seguintes serviços de locação e compras de imóveis: apartamentos, casas, *flat*, galpão/pavilhão, garagem, salas comerciais, prédios e terrenos, bem como, têm disponíveis imóveis para temporada mensal (apartamentos) e por diárias (apartamentos, casas e *flats*). A imobiliária apresenta uma abrangência geográfica de seus serviços em 16 municípios do

Ceará e um município localizado em São Paulo. Administra 400 imóveis disponíveis à venda ou locação em Fortaleza-CE. Dentre os serviços oferecidos pela imobiliária, em destaque, estão, conforme quadro 4 abaixo:

Quadro 4 – Serviços realizados na imobiliária

| | |
|---|---|
| Captação | Processo que envolve a aquisição do direito de venda, locação ou administração de um imóvel pela imobiliária. |
| Avaliação do imóvel | Processo de verificar a situação do imóvel, tanto física quanto documental, e analisar o melhor cenário e valor para a venda ou a locação. |
| Análise cadastral | Tanto nas locações, como nas compras e vendas de imóveis, há necessidade de verificar as informações e documentos das partes envolvidas para garantir que tudo seja feito de forma correta. |
| Divulgação | Uma vez que o imóvel já está disponível para ser vendido ou alugado, começam as divulgações através de placas de sinalização e sites, portais e aplicativos especializados. |
| Atendimento | Após as devidas divulgações, começam a surgir os interessados nos imóveis e esse atendimento deve ser feito por equipes especialistas, que vão poder tirar dúvidas sobre os imóveis, marcar e acompanhar visitas, além de encaminhar propostas e cuidar de possíveis manutenções. |
| Consultoria | As imobiliárias trabalham com o objetivo de prestar o melhor suporte possível tanto para proprietários quanto para inquilinos durante todo o processo de venda, compra ou locação. |
| Realização de procedimentos administrativos | Normalmente prestados aos donos dos imóveis sendo quem mais utilizam o serviço de uma imobiliária ficando livre de preocupações com procedimentos administrativos e jurídicos, por envolver uma série de documentos e normas, transações imobiliárias que precisam ser realizadas com bastante cuidado. |
| Elaboração de contratos | Realizado de forma que todo o processo ocorra dentro da lei e com a concordância entre as partes. |
| Gestão de pagamentos | Nos processos de locação de imóveis, toda a gestão de pagamento de aluguel, IPTU, entre outras taxas ficam sob a responsabilidade da imobiliária |
| Vistorias | Toda vistoria de imóvel (de entrada ou saída de inquilinos) é realizada por imobiliárias. |
| Levantamento de documentação para imposto de renda | Quando há solicitação, há todo um auxílio ao proprietário na gestão tributária relacionada ao imposto de renda. |

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa (2025).

O setor imobiliário, portanto, dispõe de seus serviços intermediando o interesse do cliente que quer alugar ou vender um imóvel e o possível inquilino ou comprador do mesmo. Tem como objetivo principal fornecer segurança e praticidade na hora das transações por meio de um serviço profissional, com pessoas capacitadas e com o conhecimento necessário para fazer esta intermediação.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos através da aplicação dos questionários online junto aos profissionais ocupando cargos de secretário executivo e dos diretores, gerente e colaboradores nos processos decisórios da imobiliária em estudo.

4.1 Procedimentos de análise dos dados

A análise dos dados coletados apoiou-se nos pressupostos da Análise de Conteúdo (AC), proposta por Laurence Bardin. A autora (2011, p. 37) define essa análise como “conjunto de técnicas de análise das comunicações” e que compreende:

a) A pré-análise, em que se definiu a questão norteadora e os objetivos da pesquisa, bem como se selecionou as fontes dos dados a serem analisados e os indicadores relevantes aos objetivos estabelecidos;

b) A exploração do material coletado onde foram extraídos os dados e feitos a análise, recorte e classificação dos componentes da amostra reunida;

c) O tratamento dos dados, dos quais foram identificados padrões a partir dos quais se fez a inferência da mensagem transmitida, buscando trazer-lhe significado segundo os objetivos estabelecidos. A revisão bibliográfica se fez essencial para o embasamento teórico dos argumentos utilizados.

4.2 Perfil dos participantes – Secretários (as) Executivos (as)

O questionário obteve 100% de participação dos secretários (as) executivos (as). As respostas foram tabuladas e apresentadas nos tópicos a seguir e classificaremos SE para os (as) secretários executivos (as) envolvidos na pesquisa. No perfil dos investigados (as), estes (as) têm idades de 23 a 26 anos, com tempo de atuação de 1 a 2 anos na profissão.

4.3 Perfil dos participantes – Diretores, gerentes, administradores e colaboradores em geral

O questionário obteve 80% de participação dos gestores (as). Os respondentes têm entre 25 e 41 anos. Ocupam cargos nos setores: administrativo, setor jurídico, setor financeiro e comercial da empresa com cargos de direção e gerência. O tempo de atuação dos participantes na empresa varia de 5 meses a 8 anos. A formação acadêmica dos participantes

são: administração, direito e marketing. Serão designados como GE, para gestores/diretores/colaboradores.

As respostas foram tabuladas e são apresentadas nos tópicos que se seguem conforme os objetivos traçados para a pesquisa. As respostas dos respondentes foram organizadas em blocos abrangendo os SE e os gestores respectivamente.

4.4 Principais competências do secretário executivo que contribuem para a tomada de decisões na organização

Acerca das competências do secretário (a) executivo (a) que contribuem para a tomada de decisões na organização a experiência dos participantes forneceu dados significativos com relação às atividades realizadas na instituição, fornecendo informações importantes na busca por respostas para a pergunta de pesquisa: “Como o secretário executivo influencia na tomada de decisões organizacionais em uma empresa do setor imobiliário?”. O Quadro 5 apresenta uma síntese das principais respostas obtidas:

Quadro 5 - Principais competências do SE

| | CATEGORIA TEMÁTICA | CATEGORIA EMPÍRICA |
|-------------------------|--------------------|---|
| Principais competências | Técnicas | <ul style="list-style-type: none"> - Gestão de agendas - Redação e Correspondência - Gestão Orçamentária e Financeira - Conhecimento do setor imobiliário - Noções de Direito e Compliance - Domínio de ferramentas de gestão e TI - Tomada de decisão (aspectos técnicos) |
| | Comportamentais | <ul style="list-style-type: none"> - Proatividade - Atendimento a Clientes/Fornecedores - Comunicação Eficaz - Habilidades em Marketing Pessoal - Flexibilidade - Confidencialidade e ética - Inteligência emocional |

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

a) Respostas do secretário (a) executivo (a) - SE

As respostas a seguir, abrangem o universo de atuação dos (as) secretários (as) que ressaltam as competências do SE na empresa:

Pergunta: *Quais habilidades você considera essenciais para influenciar decisões organizacionais?*

“Organização e domínio de ferramentas tecnológicas e um conhecimento do setor imobiliário”

“Comunicação clara, proatividade, sigilo profissional”.

“Domínio de ferramentas digitais, gerenciamento de tempo e discrição”.

Conforme Sabino e Rocha (2004) as competências do Secretário Executivo, são relativas a dois ambientes: o *técnico* e o *social*, considerando que a *competência técnica* envolve a administração do tempo e das tarefas próprias/chefia; organização dos sistemas de arquivo, reuniões e eventos empresariais; idiomas, domínio de mais de uma língua; informática, uso do computador para reduzir tempo de execução das rotinas e aprimoramento; e a *competência social* envolve a comunicação oral, escrita, gestual, visual e a capacidade de usá-las para interagir no mundo; responsabilidade como alicerce de credibilidade; liderança para atuar em grupos; aperfeiçoamento contínuo. O que pode ser confirmado, na atuação do SE com sua contribuição tanto nos aspectos técnicos quanto comportamentais (no ambiente social) na organização.

Pergunta: *Quais são os principais desafios que você enfrenta ao contribuir para decisões na empresa?*

“Lidar com informações confidenciais e ter mais agilidade”

“Lidar com muitas tarefas simultaneamente”

“Gerenciar muitas informações ao mesmo tempo”

Vergara (2007) sobre competências profissionais evidencia que o secretário executivo, ao atuar como facilitador da comunicação e mediador de conflitos influencia diretamente a qualidade das decisões gerenciais. Para Oliveira (2018), este profissional realiza a gestão de informações, organização de eventos, coordenação de agendas e elaboração de relatórios, exercendo funções que exigem organização, eficiência e precisão.

Durante (2009) menciona a capacidade do SE no gerenciamento de conflitos, na concretização de negociações; na iniciativa e liderança para tomar decisões, alocar credibilidade nas relações com clientes internos e externos, habilidades no uso das novas tecnologias de informação, domínio de idiomas e ainda um admirável comportamento ético.

b) Respostas dos (as) gestores (as) - GE

As respostas a seguir, abrangem o universo de atuação dos gestores (as) que ressaltam as habilidades e competências do SE na empresa:

Pergunta: *Quais habilidades do secretário executivo você considera mais relevantes para a tomada de decisões na empresa?*

“Destaco quatro principais: comunicação clara e objetiva (para filtrar e transmitir informações de forma eficiente); Visão analítica (importante para organizar dados e relatórios que ajudam na tomada de decisão); Gestão de tempo e prioridades (essencial para garantir que as decisões certas sejam tomadas no momento certo); Discrição e ética (por estar exposto a informações estratégicas, precisa ter total confiabilidade). Essas habilidades tornam o secretário executivo um verdadeiro aliadas da liderança na tomada de decisões eficazes e bem fundamentadas”.

As respostas evidenciam o que afirma Guimarães (1999) sobre a atuação do secretário executivo, em que este traz como uma das responsabilidades o gerenciamento das informações. Assim, dentre outras atividades ligadas ao assessoramento de executivos, coleta, reúne, filtra e divulga as informações necessárias para a tomada de decisão, intermediando processos, facilitando e promovendo as comunicações e os relacionamentos interpessoais e interdepartamentais.

“Em minha opinião, algumas habilidades são absolutamente críticas e transformam um (a) secretário (a) em um verdadeiro pilar para a tomada de decisão. A primeira, e talvez a base de todas, é a inteligência emocional combinada com uma discrição impecável. Sem a capacidade de entender o ambiente, as pessoas e sem ser um porto seguro de informações confidenciais, ele(a) nunca teria a confiança da liderança. Essa confiança é o que abre a porta para uma participação mais estratégica. Logo em seguida, vem a visão sistêmica do negócio. Não adianta apenas ser organizado; o(a) secretário(a) precisa entender por que uma reunião é mais importante que a outra, ou como um relatório de vendas se conecta com um plano de marketing. Essa habilidade de enxergar o todo permite que ele(a) filtre o que é ruído e o que é sinal, garantindo que apenas as informações mais relevantes cheguem aos decisores”.

Outro aspecto citado, considerando como competência do SE moderno, está a que envolve a inteligência emocional (IE). De acordo com Goleman (1998), as habilidades sociais são originárias de diversas competências que ajudam a lidar com as emoções de outras pessoas. Dentre elas estão à influência, que é a forma de comunicação clara e persuasiva, o gerenciamento de conflito, o espírito de liderança e saber lidar com as mudanças.

“Tem uma capacidade de análise crítica, interpretação de informações, filtrar dados relevantes, antecipar problemas e oferecer subsídio à liderança para auxiliar em decisões mais assertivas e estratégicas”.

A capacidade de análise crítica, interpretativa, antecipar problemas, filtrar dados que realmente importam são de suma importância para o setor imobiliário que opera em um ambiente de alta pressão, onde a eficiência operacional e a capacidade de decisão rápida são determinantes para o sucesso (Martins; Costa, 2022).

4.5 Mapeamento dos tipos de decisões (operacionais, táticas ou estratégicas) que o secretário exerce maior influência

Buscou-se mapear os tipos de decisão que o SE exerce maior influência no contexto organizacional. Sobre esse aspecto, o Quadro 6 apresenta as principais respostas.

Quadro 6 – Mapeamento dos principais tipos de decisão do SE

| | CATEGORIA TEMÁTICA | CATEGORIA EMPÍRICA |
|------------------|--------------------|---|
| Tipos de decisão | Estratégica | - Contribui com relatórios e análises para reuniões de diretoria (como exemplo, as tendências do mercado imobiliário); - Sugere melhorias com base em dados de clientes (estratégias de fidelização); - Auxilia na construção de narrativas para decisões macro (expansão para novos mercados). |
| | Tática | - Define fluxos de documentos e processos internos (digitalização de contratos); - Filtra currículos e organiza entrevistas para novas contratações; - Implementa ferramentas de gestão para otimizar o trabalho da equipe; |
| | Operacional | - Gerencia agendas de corretores e gestores; - Acompanha prazos de contratos e processos jurídicos; - Resolve conflitos logísticos (agendamento de visitas a imóveis); - Atendimento direto a clientes e fornecedores. |

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

a) Respostas do secretário (a) executivo (a) - SE

As respostas a seguir, abrangem o universo de atuação dos (as) secretários (as) que ressaltam a tomada de decisão e os principais tipos de decisão nos níveis estratégico, tático e operacional:

Pergunta: *Em quais tipos de decisões (operacionais, táticas ou estratégicas) você atua com mais frequência?*

- “De maneira estratégica, apoiando a gestão com informações organizadas, elaboração de relatórios, agendamento e acompanhamento de reuniões”.
- “Análise de documentos e controle de contratos”.
- “Elaboração de relatórios, controle de prazos, suporte aos clientes”.
- “Estratégica”
- “Nível operacional”
- “Acredito que operacional, mas pode afetar na decisão estratégica quando falamos de análise de informações para apoio de decisão”.

As decisões estratégicas são aquelas que determinam os objetivos da organização como um todo sendo uma função exclusiva da alta administração. Neste nível, os tomadores

de decisão estratégica exigem relatórios mais resumidos, especiais e não programados, (Ferreira, 2016). Alguns SE, abordam a questão, em sua maioria como apoio, com fornecimento de informações organizadas. O nível tático, normalmente, está relacionado com o controle organizacional, englobam a aquisição genérica de recursos e suas táticas, observa-se, de forma mais concreta, na atuação do SE. E, no nível operacional, as decisões seguem um roteiro de como as operações devem ser conduzidas, operações delineadas a partir de decisões táticas tomadas pela gerência intermediária (Moritz, 2012). Na perspectiva dos SE, os três níveis se entrelaçam para atender os objetivos da organização e estes contribuem de uma forma ou de outra com seu trabalho.

Pergunta: *Discorra sobre uma situação prática que confirme a influência do profissional de secretariado no processo de tomada de decisão:*

- Ao organizar documentos para compra de imóvel, é identificado que existem pendências legais que não foram consideradas e como a gestão foi alertada a tempo, foi evitado um prejuízo e influenciou na negociação.
- Principalmente, atenção aos prazos com as renovações de contrato para informar a gerência e garantir o cliente.
- Durante uma reunião percebi a divergência em documentos financeiros que podiam comprometer uma negociação

Para Simon (1997), a tomada de decisão é um processo complexo, que envolve mais do que a simples escolha entre alternativas, exigindo uma compreensão dos contextos organizacionais e sociais. Esse processo abrange etapas fundamentais: inteligência (coleta de informações), design (desenvolvimento de alternativas) e escolha (seleção da melhor opção), sendo influenciado pela racionalidade limitada dos gestores (Simon, 1997). Pelas respostas dos SE, se confirma essa complexidade e a importância de se seguir etapas importantes para eleger a melhor opção baseada nas informações que estão devidamente coletadas.

b) Respostas dos (as) gestores (as) - GE

Pergunta: *O secretário executivo assume um papel importante nas decisões? Se sim, nas gerenciais, operacionais ou estratégicas? Justifique.*

Sim, o secretário executivo tem um papel importante, especialmente nas decisões gerenciais e operacionais. Ele está diretamente envolvido no dia a dia da liderança, acompanha reuniões, registra pautas importantes, antecipa demandas e filtra informações. Embora nem sempre participe da decisão final estratégica, sua visão ampla e sua proximidade com a gestão ajudam a orientar caminhos e a manter o foco nas metas da empresa.

Oliveira (2004) corrobora o papel do secretário não apenas como executor de tarefas operacionais, mas como um assessor capaz de fornecer subsídios técnicos e

organizacionais para a gestão. Chiavenato (2020) ressalta a mudança de percepção do papel do SE, ocorre à medida que o secretário executivo assume funções de mediação, filtragem de informações e organização de dados relevantes, elementos essenciais para decisões bem fundamentadas.

Sobre a participação dele nas decisões, a resposta é um sim, com certeza, mas a influência varia conforme o nível. Não é que ele tome a decisão final em tudo, mas ele é peça-chave no processo. No nível operacional, ele tem autonomia total. Coisas como gerenciar fornecedores do dia a dia ou resolver conflitos de agenda, são decisões dele. Isso é fundamental para que a máquina continue girando sem que os gerentes precisem se envolver em tudo. Já no nível gerencial, a influência é mais sobre facilitar e preparar o terreno. Por exemplo, quando vou contratar um novo vendedor, é ele quem filtra os currículos e organiza a minha agenda. Eu tomo a decisão final, mas a escolha dele sobre quem eu vou entrevistar já direciona o resultado. Ele molda o contexto da minha decisão. Por fim, no nível estratégico, a influência é ainda mais sutil, mas talvez a mais poderosa. Vem da confiança e do acesso à informação. O secretário prepara os materiais para as reuniões da diretoria, resume dados complexos e, muitas vezes, serve como um conselheiro discreto para o diretor testar uma ideia. Ele não vota na estratégia, mas ele ajuda a construir o ambiente e a narrativa onde a decisão estratégica é tomada.

Sim, pois como a secretária executiva busca entender a demanda, e nos trazer para que possamos buscar soluções, além de auxiliar no intermédio entre as pessoas envolvidas na demanda.

Choo (2003) fala da "organização do conhecimento" como essencial à tomada de decisão. E nesse processo, o SE é um profissional com acesso à informação, a mediação e o faz o suporte à gestão, o que está diretamente ligada à tomada de decisão no ambiente organizacional. Esses elementos formam a base para um processo decisório eficaz, pois o secretário executivo atua como elo entre os diversos níveis hierárquicos e setores da organização, garantindo que a informação circule de forma adequada, íntegra e estratégica.

Sim, já aconteceu. A gente estava organizando um evento de lançamento de um novo empreendimento e eu estava bem focado nas campanhas digitais, redes sociais, e-mail marketing, essas coisas. Ai a nossa secretária executiva comentou que muitos dos nossos clientes mais antigos gostam de algo mais pessoal, e sugeriu enviar convites impressos e até ligar pra alguns deles. Topei na hora. Resultado: tivemos uma presença muito maior do que esperávamos principalmente desse público mais tradicional. Foi uma sacada dela que fez toda a diferença.

Sim, já tomei decisões com base em informações e sugestões da secretária executiva, pois tudo passa pelo setor deles. Ela costuma reunir e organizar dados importantes, além de sinalizar pontos de atenção que impactam diretamente no planejamento e na tomada de decisões. A atuação dela tem sido essencial para garantir que as escolhas sejam bem fundamentadas e alinhadas com as prioridades do setor.

Drucker (1967) destaca que a eficácia na gestão depende da delegação inteligente e da qualidade das informações recebidas. O secretário executivo, como filtro de informações,

influencia decisões ao: priorizar dados relevantes para o gestor e antecipar problemas e sugerir soluções.

4.6 Percepção dos gestores quanto a participação do secretário executivo no processo decisório.

Neste tópico, procurou-se saber como é a percepção dos gestores quanto à participação do secretário executivo no processo decisório. Sobre esse aspecto, o Quadro 7 apresenta as principais respostas.

Quadro 7 – Percepção dos gestores sobre SE na tomada de decisões na empresa

| CATEGORIA TEMÁTICA | CATEGORIA EMPÍRICA |
|---|--|
| Percepções gerais sobre o papel do Secretário Executivo | Participação Ativa Suporte Informativo Multiplicador de força estratégica Facilitação Operacional |

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

a) Respostas dos (as) gestores (as) - GE

As respostas a seguir, abrangem a percepção dos GE sobre a atuação dos (as) secretários (as) que influenciam na tomada de decisão na organização.

Pergunta: *Em sua opinião, qual é o principal papel do secretário executivo na empresa?*

“Essencial (ela participa ativamente)”.

“Relevante (fornece informações, mas não decide)”.

“No ambiente jurídico, o secretário executivo não é apenas um assistente, mas um gestor administrativo altamente qualificado, que assegura que o jurídico funcione com precisão, profissionalismo e dentro dos prazos legais”.

“O secretário executivo é o braço direito da gestão. Na minha visão, ele tem um papel estratégico de organizar, priorizar e facilitar o fluxo de informações e decisões dentro da empresa. Em uma imobiliária, onde lidamos com muitos dados, clientes, contratos e reuniões, essa função é essencial para garantir que nada importante se perca e que os processos fluam com agilidade e profissionalismo”.

“Na minha visão, o principal papel do secretário executivo na empresa moderna vai muito além da tradicional organização de agendas e atas. Essas são tarefas importantes, mas é a base, não o pilar principal”.

“Do meu ponto de vista como gerente de vendas, o principal papel do secretário executivo é atuar como um multiplicador de força estratégica e operacional para a liderança”.

Oliveira (2004) e Chiavenato (2020) nos apresentam essa evolução do papel do secretário executivo na organização, destacando a transição do secretário de um executor de

tarefas (operacional) para um assessor estratégico, com funções de mediação e filtragem de informações. Assim verificados nas respostas dos gestores que se alinham com essa visão evolutiva. As respostas reforçam a mudança de paradigma apontada pela literatura, mostrando que os gestores percebem o secretário como um agente ativo na estrutura organizacional, não apenas reativo.

A mediação e integração do secretário como facilitador da decisão são destacadas por Vergara (2007) que enfatiza o papel do secretário como "ponte" entre setores, enquanto Davel e Melo (2005) destacam a promoção da cooperação interpessoal. Como apontado por Vergara (2007), o secretário executivo atua como integrador de fluxos comunicacionais, papel evidenciado na fala do gestor imobiliário, que destacou a „agilidade e profissionalismo“ necessários para lidar com contratos e clientes, reforçando a relação direta entre assessoria qualificada e eficácia decisória.

Na atuação do SE no suporte à decisão, a informação e sensibilidade gerencial são pontos referenciados por Motta (1997) quando fala da dualidade da gestão (racional e intuitiva), enquanto Chiavenato (2020) menciona a filtragem de dados para decisões fundamentadas. As falas mostram que o secretário viabiliza a tomada de decisão ao estruturar informações, mas também demonstram a percepção de limites (não decide). Isso dialoga com a ideia de Motta (1997) sobre a gestão racional (dados) e intuitiva (julgamento do líder).

Um e outro gestor, parece perceber o papel do SE, na organização, mais no nível operacional, mas Davel e Melo (2005) reforçam que essa percepção do cargo é influenciada pela cultura organizacional.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou analisar a influência do secretário executivo no processo de tomada de decisões organizacionais em uma empresa do setor imobiliário, evidenciando como esse profissional deixou de ser visto como um mero executor de tarefas para assumir um papel estratégico e decisivo na gestão empresarial.

Os resultados demonstram que o secretário executivo exerce influência em três dimensões principais: 1) Na organização e gestão da informação através do domínio de ferramentas tecnológicas e métodos de priorização, o profissional filtra dados críticos, garantindo que as decisões sejam baseadas em informações precisas e atualizadas; 2) Na mediação e comunicação organizacional com sua capacidade de articular demandas entre gestores, clientes e equipes, aliada à discrição e à proatividade, facilita processos e evita conflitos; 3) No suporte à decisão estratégica, ao assumir responsabilidades operacionais e táticas (como seleção de fornecedores e logística de eventos), o secretário libera a alta gestão para focar em questões mais amplas, alinhando-se à visão de Kotter (2012) sobre a descentralização como fator de agilidade.

No setor imobiliário, onde a dinâmica de negócios exige rapidez, confidencialidade e gestão eficiente de contratos, a atuação do secretário executivo se mostra ainda mais essencial. As respostas dos entrevistados confirmam que suas habilidades vão além do administrativo, impactando diretamente a eficiência e a competitividade da empresa.

As contribuições do estudo, para o meio acadêmico, reforça a literatura sobre a evolução do secretariado executivo, mostrando sua transição de um cargo operacional para uma função estratégica, especialmente em setores dinâmicos como o imobiliário; para o mercado, a pesquisa oferece *insights* para empresas que desejam otimizar seus processos decisórios, destacando a importância de investir na capacitação e valorização desse profissional; para os profissionais de secretariado, os resultados servem como estímulo ao desenvolvimento contínuo, reforçando a necessidade de dominar tanto competências técnicas quanto habilidades interpessoais.

Quanto às limitações e sugestões para pesquisas futuras, embora este estudo tenha explorado a influência do secretário executivo em uma imobiliária, sugere-se a ampliação da amostra para outros segmentos, a fim de comparar como diferentes contextos organizacionais impactam sua atuação. Além disso, pesquisas futuras poderiam investigar métricas de

eficácia, como o tempo economizado em processos decisórios devido à atuação desse profissional.

Conclui-se que o secretário executivo é um agente transformador nas organizações modernas, como no setor imobiliário. Sua capacidade de organizar informações, mediar relações e apoiar decisões não apenas otimiza a gestão, mas também aumenta a competitividade empresarial. Portanto, reconhecer e potencializar esse papel são um diferencial estratégico para empresas que buscam eficiência, inovação e excelência operacional.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência, Filosofia e Prática da Pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Thompson, 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1 ed. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 279 p., 2011. Título original: L'analyse de contenu

BRASIL. (1991). **Lei nº 8.245, de 18 de outubro de 1991**. Dispõe sobre as locações dos imóveis urbanos e os procedimentos a elas pertinentes. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8245.htm> Acesso em 18 jul. 2025

BRASIL, Ministério da Educação. Resolução CES nº 3, de 23 de junho de 2005. Estabelece diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em secretariado executivo. **Diário Oficial da União**. Brasília, 2005. Disponível em: https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/view/CNE_rces00305.pdf?query=137/2007-CEE/MS . Acesso em: 27 jul. 2025.

BRASIL. **Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7377.htm> Acesso em: 07 ago. 2025.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº 9.394/1996**. Senado Federal. Brasil, 1996. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 11 jul. 2025.

BRUNO, Ivone Maria. **O poder de influência do profissional de secretariado no processo decisório das organizações**. Dissertação de Mestrado em Administração, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/pdf/artigos_trab_cientificos_xvconsec_11ugar_a.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2025.

CBIC. Câmara Brasileira da Indústria da Construção **Síntese da Indústria da Construção**. Edição 2024. Disponível em: <https://www.cbicdados.com.br/>. Acesso em 12 nov. 2025.

CBIC. Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Construção supera 3 milhões de trabalhadores formais**. Disponível em: <https://cbic.org.br/construcao-supera-3-milhoes-de-trabalhadores-formais/>. Acesso e: 17 nov. 2025.

CALDAS, J. B.; SANTOS, M. F. S. As ferramentas da prática da gestão secretarial utilizadas pelos profissionais de secretariado executivo egressos na Universidade do Estado do Pará. **Revista do Secretariado Executivo**, 8, 2012, 62-74.

CARVALHO, L. F. **Secretariado executivo: competências e atuação em setores empresariais**. São Paulo: Atlas. 2021.

CARVALHO, A. GRISSON, D. **Manual de Secretariado Executivo**. São Paulo: Difusão Cultural do Livro. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** - 4. ed. - Barueri, SP : Manole, 2014. Disponível em:

<<https://biblioteca.uniscied.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>> Acesso em: 12 jun. 2025.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CFSEC - CONSELHO FEDERAL DE SECRETARIADO. **Perfil do Secretário Executivo no Brasil**. 2022. Disponível em: < https://fenassec.com.br/site/c_artigos_perfil.html> Acesso em: 20 jun. 2025.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. **Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes**. In: (Orgs.). *Gerência em ação: singularidades e transformações do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 29-65.

DAVENPORT, T. H. *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI* (com R. Ronanki). **Harvard Business Review Press**. 2018.

_____. **Inovação de Processos: Reengenharia do Trabalho por meio da Tecnologia da Informação**. Harvard Business Press. 2013.

DRUCKER, Peter. **O Executivo Eficaz**. Harper Collins, 2001.

DRUCKER, Peter F. **The Effective Executive**, New York, Harper 8s Row, 1967.

DURANTE, Daniela Giaretta; FÁVERO, Altair Aberto (Coord.). **Gestão Secretarial: formação e atuação do profissional**. Passo Fundo: Ed. UPF, 2009.

EDMONDSON, A. C. **The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth**. Wiley. 2018.

FERREIRA, P. et al. **Tecnologia e inovação no setor imobiliário**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

FERREIRA, André Luiz Leite. **Estilos de tomada de decisão na adoção de inovações tecnológicas: um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia**. Tese (doutorado Multi-institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento) - Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação, Salvador, 2016.

FIPEZAP. Índice FipeZap de Preços de Imóveis Anunciados. Disponível em: <https://www.fipe.org.br/pt-br/indices/fipezap/>. Acesso em: 17 nov. 2025.

FLEURY, A. FLEURY, M. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, p. 183- 196. 2001.

FONTANELLA, Rosane. Os tipos comportamentais dos executivos e a postura do profissional de secretariado. **Revista GeSec**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 79-104, dez. 2011.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Déficit Habitacional no Brasil 2020-2022**. Belo Horizonte: FJP, 2024. Disponível em: <https://www.fjp.mg.gov.br/>. Acesso em: 17 nov. 2025.

GARCIA-SANTOS, S.C.; WERLANG, B.S.G.. Alto desempenho gerencial, contexto desafiador e personalidade Estudos de Psicologia, 18(2), abril-junho/2013, 183-191. ISSN (versão eletrônica): 1678-4669 Acervo disponível em: www.scielo.br/epsic.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 2. reimpr. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

_____. **Working with Emotional Intelligence**. New York: Bantam Books. 1998.

GOMES, F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. de. **Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. 5 ED. São Paulo: Atlas, 2014.

GOMES, R.; SILVA, L. **Mercado imobiliário: tendências e desafios**. Porto Alegre: Bookman, 2020.

GUIMARÃES, Márcio Eustáquio. **O livro azul da secretária moderna**. São Paulo: Érica, 1999.

HAMMOND, J. S; KEENEY, R. L; RAIFFA, H. **Decisiones inteligentes**. Editorial Norma, 2004.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2005

KOTTER 2012. Accelerate! **Harv Bus Rev**. 2012 Nov;90(11):44-52, 54-8, 149. PMID: 23155997.

LASTA, Adriane; SILVA, Alexandra da. **O Secretariado e a Função de Gestão**. Secretariado Executivo em Revista. Passo Fundo, v. 3, 2007 Disponível em: < <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1761/1170>> Acesso em: 8 jul. 2025.

LIMA, J. **Gestão ágil no setor imobiliário**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2018.

LUDKE, M.; ANDRE, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: uma abordagem qualitativa**. 2.ed. São Paulo: EPU, 2013.

MARTINS, A.; COSTA, B. **Dinâmica e competitividade no mercado imobiliário**. São Paulo: Saraiva, 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, J.B.; HERNANDES, S. **Manual da Secretária**. 10.ed., São Paulo, ATLAS, 2006.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e CAGED**. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/artigos/estatisticas-do-trabalho>; Acesso em 14 nov. 2025

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORITZ, G. de O; PEREIRA, M. F. **Processo decisório**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, Departamento de Ciências da Administração, 2012. 158 p.

MOTTA, P. R. **A Ciência e a arte de ser dirigente** (8a ed.). Rio de Janeiro: Record, 2002.

_____. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 237-248, 1993.

MINTZBERG, Henry. **Managing**. São Paulo: Bookman, 2010.

_____. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. O trabalho do gerente: folclore e fato. **Harvard Business Review**. Clássicos da Administração – pág. 54-67, 1975.

MÜLLER, Rodrigo. **O Secretariado Executivo e sua relação com o Marketing e a Gestão de Redes Sociais Online**. 2019. Disponível em:

<<https://www.linkedin.com/pulse/osecretariado-executivo-e-marketing-gest%C3%A3o-de-redes-sociais-m%C3%BCller/?originalSubdomain=pt>> . Acesso em: 3 jun. 2025.

NONATO, R. J. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a função da ciência da assessoria**. Fortaleza: Expressão, 2009.

NASCIMENTO, Júnior Felix do. A atuação do secretário executivo no processo administrativo. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa, v. 15, n. 1, p. 67-84, jan./jun. 2015.

NATALENSE, Liana. **A Secretária do Futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

OLIVEIRA, A. L; PIRES, R. M. O mercado imobiliário no Brasil: tendências, desafios e oportunidades. **Revista de Economia e Gestão Urbana**, 12(3), 85-102, 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, J. S. **Secretariado Executivo: da operação à assessoria**. 2a ed. Atlas, 2004.

PRÉVE; MORITZ; PEREIRA. **Organização, processos e tomada de decisão**. Florianópolis, SC: Departamento de Ciências da Administração-UFSC; (Brasília): Capes: UAB, 2010. Disponível em:

<http://ead.uems.br/pluginfile.php/32158/mod_resource/content/1/Organiza%C3%A7%C3%A3o%20processo.pdf> Acesso em: 28 jul. 2025.

REICH, Robert B. **O trabalho das nações: preparando-nos para o capitalismo do século 21**. (tradução Claudinei Fulman). São Paulo/SP: Educator, 1994.

RODRIGUES, C. **Vendas e negociação imobiliária**. Curitiba: Intersaberes, 2019.

SABINO, Rosimeri Ferraz; ROCHA, Fábio Gomes. **Secretariado: do escriba ao webwriter, a história, a evolução e as novas competências do secretariado no 3º milênio**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

SÁLA, Janeide Souza. **Guia de Fontes de Informação para Secretários Executivos**. Brasília, 2008. 47 p.

SANTOS, T. M. D. **Resiliência, proatividade e organização: a adaptação do perfil dos profissionais de secretariado executivo**. SCRIBES, v. 1, n. 1, p. 90–107, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/SCRIBES/article/view/10638>. Acesso em: 02 jun. 2025.

SANTOS, D. M. A dinâmica do setor imobiliário brasileiro e suas implicações socioeconômicas. **Revista de Desenvolvimento Regional**, 14(2), 55-69., 2018.

SANTOS, E. **Financiamento e investimento imobiliário**. Brasília: IBC, 2020.

SILVA, J. A.; ANDRADE, P. C. Particularidades do mercado imobiliário: riscos, liquidez e valorização patrimonial. **Cadernos de Administração**, 26(1), 2019.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. 4. ed. New York: The Free Press, 1997.

SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science Quarterly, Ithaca, set. 1983, v. 28, n. 3, p. 339-358. Disponível em: <http://glennschool.osu.edu/faculty/brown/home/Org%20Theory/Readings/Smirci%20ch1983.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2025.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2013.

SOUZA, Manuela de Souza et al. **As competências do secretário executivo no contexto da indústria 4.0**. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/230716>. Acesso em: 30 jun. 2025

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

TERRA, E F; UCHIMURA, J; SCOPINHO, R A. **A exposição de estereótipos do secretário executivo veiculados pela mídia**. *Linguagem Acadêmica*, v. 2, n. 1, p. 73-91, 2012.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO – “A influência do Secretário Executivo na tomada de decisões organizacionais: análise feita em uma empresa do setor imobiliário”

Prezado (a) Participante,

Esta pesquisa faz parte de um estudo acadêmico e possui perguntas subjetivas e tem como finalidade analisar as contribuições de secretários(as) executivos(as), numa empresa do ramo imobiliário.

Sua participação é voluntária e valiosa para a construção de conhecimento sobre este tema. Suas respostas são muito importantes para o meu TCC e serão mantidas em sigilo.

O questionário levará aproximadamente **10 minutos** para ser respondido. Não há respostas certas ou erradas, e sua colaboração contribuirá significativamente para os resultados deste estudo.

Caso concorde em participar, clique em "Iniciar" para prosseguir com o questionário.

OBS.: As perguntas disponibilizadas deverão ser respondidas de acordo com as atribuições do cargo. As que não se aplicarem ao seu cargo poderão ser ignoradas.

Desde já, agradeço sua disponibilidade e sinceridade!

Beatriz de Barros

E-mail: biabarros.ufc@gmail.com

**DADOS DOS RESPONDENTES: DIRETORES/GERÊNCIA/ADMINISTRADORES/
FUNCIONÁRIOS EM GERAL**

Seção I – Dados demográficos

1. Qual sua Idade?
2. Há quanto tempo atua na empresa?
3. Cargo que ocupa na empresa?
4. Qual sua formação acadêmica?

Seção II - Percepção sobre o Papel do Secretário (a) Executivo (a)

5. Em sua opinião, qual é o principal papel do secretário executivo na empresa?
6. O secretário executivo assume um papel importante nas decisões? Se sim, nas gerenciais, operacionais ou estratégicas? Justifique.

Seção III - Influência na Tomada de Decisão

7. Como pode ser avaliada a contribuição do secretário (a) executivo (a) nos processos decisórios organizacionais

Seção IV - Competências do Secretário (a) Executivo (a)

8. Quais habilidades do secretário executivo você considera mais relevantes para a tomada de decisões na empresa

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO – “A influência do Secretário Executivo na tomada de decisões organizacionais: análise feita em uma empresa do setor imobiliário”

Prezado (a) participante,

Esta pesquisa faz parte de um estudo acadêmico e possui perguntas subjetivas e tem como finalidade analisar as contribuições de secretários(as) executivos(as), numa empresa do ramo imobiliário.

Sua participação é voluntária e valiosa para a construção de conhecimento sobre este tema. Suas respostas são muito importantes para o meu TCC e serão mantidas em sigilo.

O questionário levará aproximadamente **10 minutos** para ser respondido. Não há respostas certas ou erradas, e sua colaboração contribuirá significativamente para os resultados deste estudo.

Caso concorde em participar, clique em "Iniciar" para prosseguir com o questionário.

OBS.: As perguntas disponibilizadas deverão ser respondidas de acordo com as atribuições do cargo.

Desde já, agradeço sua disponibilidade e sinceridade!

Beatriz de Barros

E-mail: biabarro.ufc@gmail.com

DADOS DOS RESPONDENTES: SECRETÁRIO (A) EXECUTIVO (A)

Seção I – Dados demográficos

1. Qual sua Idade?
2. Há quanto tempo atua na empresa?
3. Cargo que ocupa na empresa?

Seção II - Atuação e Influência Decisória

4. Como você descreveria sua participação no processo de tomada de decisões na empresa?
5. Em quais tipos de decisões (operacionais, táticas ou estratégicas) você atua com mais frequência?

Seção III - Competências e Desafios

6. Quais habilidades você considera essenciais para influenciar decisões organizacionais?
7. Quais são os principais desafios que você enfrenta ao contribuir para decisões na

empresa?

- 8.** Discorra sobre uma situação prática que confirme a influência do profissional de secretariado no processo de tomada de decisão