



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

THAYNARA KELLY LIMA FERREIRA

A PERCEPÇÃO DOS ESTUDANTES DE SECRETARIADO EXECUTIVO SOBRE A
INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA GESTÃO DE ROTINAS
ADMINISTRATIVAS EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS DE FORTALEZA

FORTALEZA

2025

THAYNARA KELLY LIMA FERREIRA

A PERCEPÇÃO DOS ESTUDANTES DE SECRETARIADO EXECUTIVO SOBRE A
INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA GESTÃO DE ROTINAS
ADMINISTRATIVAS EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS DE FORTALEZA

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof. Dra. Joelma Soares Da Silva.

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)

L711p Lima Ferreira, Thaynara Kelly.
A PERCEPÇÃO DOS ESTUDANTES DE SECRETARIADO EXECUTIVO SOBRE A INFLUÊNCIA
DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA GESTÃO DE ROTINAS ADMINISTRATIVAS EM
ORGANIZAÇÕES PRIVADAS DE FORTALEZA / Thaynara Kelly Lima Ferreira. – 2026.
56 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2026.
Orientação: Prof. Dr. Joelma Soares da Silva.

1. Secretariado Executivo. 2. Rotinas Administrativas. 3. Competências Gerenciais. I. Título.

CDD 651.3741

THAYNARA KELLY LIMA FERREIRA

A PERCEPÇÃO DOS ESTUDANTES DE SECRETARIADO EXECUTIVO SOBRE A
INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA GESTÃO DE ROTINAS
ADMINISTRATIVAS EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS DE FORTALEZA

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Aprovada em: 26/01/2026, Nota 8,5 (oito e meio), com recomendação pública

BANCA EXAMINADORA

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

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

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

A Deus.

A minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me conceder saúde, força e perseverança para concluir esta importante etapa da minha trajetória acadêmica e pessoal.

À Universidade Federal do Ceará, agradeço pelo apoio institucional, pelas oportunidades de aprendizado e pelo ambiente acadêmico que possibilitou meu crescimento acadêmico e profissional ao longo do curso.

À Professora Dra. Joelma Soares, agradeço pela orientação dedicada, pela disponibilidade, paciência, incentivo e pelas valiosas contribuições que foram essenciais para a construção e o aprimoramento deste trabalho. Aos membros da banca examinadora, a Professora Dra. Conceição Maria e Francisco Edson, agradeço pelo tempo dedicado à avaliação, pelas contribuições enriquecedoras e pelas sugestões que contribuíram significativamente para a qualificação desta pesquisa.

À minha família, minha base e meu maior alicerce, especialmente à minha mãe, Maria José, ao meu pai, Tiago Lima, e à minha avó, Ester Ribeiro, agradeço por todo o amor, apoio incondicional, incentivo e compreensão, mesmo nos momentos de ausência e cansaço.

Ao meu namorado, Renato, agradeço pelo carinho, paciência, incentivo constante e por estar ao meu lado durante toda essa jornada, tornando os dias mais leves e fortalecendo minha caminhada.

À minha amiga de vida, Livia, agradeço pela amizade verdadeira, pelo apoio nos momentos difíceis e por compartilhar comigo tantas conquistas e aprendizados.

Aos amigos da faculdade, Bruno, Jhonatan, Ketlen, Lessandra e Patricia, agradeço pela parceria, pelo companheirismo, pelas trocas acadêmicas e pelos momentos compartilhados que tornaram essa trajetória mais significativa.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, pois cada apoio, palavra de incentivo e gesto de colaboração foram fundamentais para que este sonho se tornasse realidade.

“Toda prática profissional carrega marcas da história, das escolhas e dos valores de quem a exerce.” (Tardif, 2002, p. 56).

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar de que maneira as competências gerenciais dos estudantes de Secretariado Executivo que atuam em organizações privadas de Fortaleza contribuem para a gestão das rotinas administrativas. A justificativa fundamenta-se na crescente valorização do papel estratégico do Secretariado Executivo no contexto organizacional contemporâneo e na necessidade de compreender como essas competências são mobilizadas na prática profissional. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, com coleta de dados realizada por meio de questionário semiestruturado aplicado a estudantes em atuação profissional. A análise dos dados permitiu discutir o perfil acadêmico e profissional dos participantes, as competências gerenciais mais exigidas no cotidiano organizacional e a percepção quanto ao preparo proporcionado pela formação acadêmica. Os achados indicaram que competências como planejamento, organização, comunicação assertiva, gestão do tempo, visão sistêmica e tomada de decisão exercem influência direta sobre a eficiência das rotinas administrativas, reforçando a ampliação do escopo de atuação do Secretariado Executivo para além do apoio operacional. Percebe-se que a mobilização das competências gerenciais contribui para a organização dos processos, a fluidez da comunicação interna e o suporte à tomada de decisões, evidenciando a importância da articulação contínua entre formação acadêmica e prática profissional para o fortalecimento do papel estratégico do Secretariado Executivo nas organizações.

Palavras-chave: secretariado executivo; competências gerenciais; rotinas administrativas.

ABSTRACT

This study aimed to analyze how the managerial competencies of Executive Secretariat students working in private organizations in Fortaleza contribute to the management of administrative routines. The justification is grounded in the growing recognition of the strategic role of Executive Secretariat professionals in contemporary organizational contexts and in the need to understand how such competencies are mobilized in professional practice. Methodologically, a qualitative, descriptive approach was adopted, with data collected through a semi-structured questionnaire administered to students engaged in professional activities. The discussion of the findings addressed the academic and professional profile of the participants, the managerial competencies most frequently required in organizational routines, and perceptions regarding the preparation provided by academic training. The results indicate that competencies such as planning, organization, assertive communication, time management, systemic thinking, and decision-making exert a direct influence on the efficiency of administrative routines, reinforcing the expansion of the Executive Secretariat role beyond operational support. It is concluded that the mobilization of managerial competencies contributes to process organization, the fluidity of internal communication, and support for decision-making, highlighting the importance of continuous alignment between academic education and professional practice to strengthen the strategic role of Executive Secretariat professionals within organizations.

Keywords: executive secretariat; managerial competencies; administrative routines.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Semestre cursado.....	28
Gráfico 2 – Tempo de atuação profissional.....	29
Gráfico 3 – Porte da organização.....	30
Gráfico 4 – Área de atuação.....	30
Gráfico 5 – Competências gerenciais exigidas.....	31
Gráfico 6 – Avaliação da formação acadêmica.....	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Autonomia decisória.....	34
Quadro 2 – Planejamento e uso de ferramentas.....	36
Quadro 3 – Comunicação na mediação de conflitos e negociações.....	38
Quadro 4 – Impacto das competências gerenciais na eficiência das rotinas administrativas...	40
Quadro 5 – Reconhecimento organizacional da atuação estratégica e gerencial.....	42
Quadro 6 – Barreiras organizacionais à aplicação das competências gerenciais.....	44

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1. As competências gerenciais no contexto organizacional atual.....	15
2.2. A aplicação das competências gerenciais na gestão de rotinas administrativas...	17
2.3. Contribuições do desenvolvimento das competências gerenciais para o secretariado executivo e para as organizações.....	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	23
3.1. Classificação da pesquisa.....	23
3.2. Recorte longitudinal.....	24
3.3. Sujeitos da pesquisa.....	24
3.4. Técnicas e instrumentos.....	25
3.5. Técnica de análise de dados.....	25
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	28
4.1 Autonomia decisória na gestão das rotinas administrativas.....	33
4.2 Planejamento e uso de ferramentas na organização das rotinas administrativas	34
4.3 Comunicação como competência mediadora na gestão de conflitos e negociações..	36
4.4 Impacto das competências gerenciais na eficiência das rotinas administrativas..	38
4.5 Reconhecimento organizacional da atuação estratégica e gerencial.....	40
4.6 Barreiras organizacionais à aplicação das competências gerenciais.....	42
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO.....	50
APÊNDICE B - QUADRO DE CONGRUÊNCIA.....	53

INTRODUÇÃO

As transformações observadas no mundo do trabalho nas últimas décadas têm impactado de forma significativa as organizações e os perfis profissionais demandados pelo mercado. A intensificação da competitividade, o avanço tecnológico e a complexidade dos processos administrativos têm exigido dos trabalhadores não apenas domínio técnico, mas também capacidade de análise, adaptação, tomada de decisão e atuação estratégica em contextos organizacionais dinâmicos. Nesse cenário, conforme Fleury e Fleury (2001), as organizações passam a valorizar profissionais capazes de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes de forma integrada, caracterizando o desenvolvimento de competências, especialmente em funções de apoio à gestão, nas quais a atuação estratégica contribui diretamente para a eficiência organizacional.

O profissional de Secretariado Executivo, portanto, está cada vez mais envolvido com atividades de planejamento, organização, comunicação e controle de processos, atuando como um elo entre diferentes níveis hierárquicos. Na prática, essa atuação se manifesta na organização estratégica de agendas, no gerenciamento de informações, na mediação de demandas entre setores, no apoio à tomada de decisões gerenciais e na proposição de melhorias nos fluxos administrativos, evidenciando a aplicação concreta dos conceitos de competências discutidos na literatura. Barros, Braga e Silva (2000) já destacavam a importância desse perfil gerencial, especialmente na atuação estratégica do secretário executivo.

Diante desse panorama, surge a necessidade de investigar como essas competências são percebidas e utilizadas por estudantes de Secretariado Executivo em formação que já se encontram inseridos no mercado de trabalho. Essa abordagem permite não apenas compreender a realidade atual, mas também apontar caminhos para o fortalecimento da formação e da valorização da profissão.

A relevância desta investigação está na crescente valorização das competências gerenciais na área de Secretariado Executivo e na necessidade de compreender de que forma esses repertórios de habilidades contribuem para o desempenho organizacional, uma vez que, diante das transformações do mercado de trabalho, torna-se imprescindível que o secretário executivo assuma funções mais estratégicas, voltadas à tomada de decisão e à gestão de processos. Tal compreensão é necessária porque possibilita identificar lacunas entre as exigências do mercado e a formação/atuação desses profissionais, permitindo o aprimoramento das práticas administrativas e favorecendo a eficiência organizacional.

Le Boterf (2020) afirma que competência não é apenas saber fazer, mas saber agir de forma responsável e eficaz em situações profissionais, mobilizando conhecimentos, experiências e atitudes. Já Boyatzis (2018) propõe um modelo baseado no desempenho eficaz do gestor, ressaltando que as competências devem ser observadas na prática, em resposta aos desafios do ambiente. Para Chiavenato (2020), o profissional do século XXI deve ir além da técnica e desenvolver habilidades interpessoais, de liderança e tomada de decisão.

As competências gerenciais, entendidas de forma geral, correspondem ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam ao indivíduo mobilizar recursos e agir de maneira eficaz em situações que exigem tomada de decisão, coordenação de processos e liderança. Esse conceito refere-se especificamente às competências aplicadas ao contexto da gestão, voltadas à condução de pessoas, processos e informações no ambiente organizacional.

Conforme Fleury e Fleury (2001), trata-se de um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir recursos, agregando valor à organização e ao indivíduo”. Nessa perspectiva, Mintzberg (2020) organiza as competências gerenciais em dimensões que incluem habilidades interpessoais relacionadas à interação e construção de relacionamentos, habilidades informacionais voltadas ao processamento e análise de informações, e habilidades decisórias relativas à escolha de alternativas e à solução de problemas. Boyatzis (2018) complementa ao enfatizar que as competências gerenciais são sistemas de comportamentos integrados que promovem desempenho superior e resultados mensuráveis, articulando conhecimentos, habilidades e atitudes em contextos reais de trabalho.

Contudo, apesar dessa evolução, observa-se que ainda há desafios na formação, no reconhecimento e na aplicação prática dessas competências. Estudos como os de Almeida (2020) e Lessa de Assis *et al.* (2022) evidenciam que as exigências do mercado nem sempre são acompanhadas pela formação acadêmica, e que muitas organizações ainda subestimam o potencial estratégico do secretariado. Soma-se a isso a diversidade de contextos organizacionais, como setor público, privado ou multinacional, que exigem adaptações específicas na aplicação dessas competências.

Assim, a presente pesquisa busca responder à seguinte questão: como as competências gerenciais dos estudantes de Secretariado Executivo, a partir de sua percepção, que já atuam em organizações privadas contribuem para a gestão das rotinas administrativas?

O presente estudo tem como objetivo analisar, sob a percepção dos estudantes de Secretariado Executivo, de que maneira as competências gerenciais desses estudantes, que já

atuam em organizações privadas de Fortaleza, contribuem para a gestão das suas rotinas administrativas.

Para tanto, busca-se:

- a) Mapear as principais competências gerenciais exigidas no contexto de atuação de estudantes, considerando as demandas do mercado;
- b) Descrever a forma como as competências gerenciais são aplicadas na gestão das rotinas administrativas por estudantes de Secretariado Executivo em organizações privadas;
- c) Avaliar a percepção dos estudantes acerca do impacto de suas competências gerenciais sobre a eficiência das rotinas administrativas.

A justificativa para a realização desta investigação fundamenta-se na crescente valorização das competências gerenciais no âmbito do Secretariado Executivo e na necessidade de compreender de que maneira esses repertórios de conhecimentos, habilidades e atitudes favorecem o desempenho organizacional. Conforme Fleury e Fleury (2001), as competências são mobilizadas de forma integrada e estratégica, agregando valor tanto à organização quanto ao profissional. Essa necessidade decorre das transformações contemporâneas do mercado de trabalho, que, segundo Dutra (2012), demandam do estudante de Secretariado Executivo, mesmo em início de carreira, a assunção de responsabilidades ampliadas, como a coordenação de processos, a comunicação com diferentes níveis hierárquicos e a tomada de decisões operacionais, para além da execução de tarefas administrativas tradicionais. Ademais, a existência de lacunas entre a formação acadêmica e as exigências do mercado reforça a relevância da investigação, pois, conforme apontam Chiavenato (2014) e Le Boterf (2003), a aproximação entre teoria e prática é essencial para o desenvolvimento de competências gerenciais efetivas, possibilitando a proposição de ações pedagógicas e programas de capacitação que promovam maior aderência entre currículo e prática profissional, contribuindo para a eficiência das rotinas, a qualidade dos processos e a competitividade das organizações privadas de Fortaleza.

No contexto organizacional, a atuação dos estudantes de Secretariado Executivo que já estão inseridos no mercado transcende o caráter de apoio operacional e passa a incorporar atividades que impactam diretamente a rotina administrativa e a dinâmica organizacional. De acordo com Le Boterf (2003), a competência se manifesta na ação, quando o profissional mobiliza saberes para responder a situações complexas. Assim, ao articularem competências gerenciais como organização e priorização de tarefas, comunicação assertiva, gerenciamento do tempo, resolução de problemas e uso de ferramentas tecnológicas, esses profissionais influenciam indicadores operacionais e aspectos qualitativos relacionados à fluidez da

comunicação interna e à eficiência dos processos, reforçando o papel estratégico do Secretariado Executivo no suporte à gestão.

Metodologicamente, a pesquisa articula uma revisão bibliográfica sobre competências gerenciais com levantamento empírico junto ao público-alvo definido, combinando instrumentos quantitativos e qualitativos que permitam mapear competências demandadas pelo mercado, descrever aplicações práticas e captar percepções sobre impactos nas rotinas administrativas. A integração entre referenciais teóricos e dados empíricos viabiliza identificar lacunas formativas e propor recomendações para a prática pedagógica e organizacional.

Ao articular evidências empíricas sobre as competências gerenciais desses estudantes com referenciais teóricos consolidados, esta pesquisa pretende contribuir simultaneamente para o avanço da literatura acadêmica em Secretariado Executivo e para o aperfeiçoamento das práticas organizacionais. Espera-se, assim, que os resultados subsidiem a elaboração de programas de capacitação alinhados às demandas do mercado, orientem políticas institucionais de desenvolvimento profissional e forneçam subsídios para que os próprios estudantes de Secretariado Executivo possam planejar trajetórias de aprendizagem contínua.

Além desta introdução, o trabalho estrutura-se em quatro seções principais. A primeira apresenta o referencial teórico, abordando os conceitos e estudos relacionados às competências gerenciais e à atuação do Secretariado Executivo. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. A terceira seção dedica-se à análise e discussão dos dados coletados, à luz da literatura. Por fim, apresentam-se as conclusões, destacando os principais resultados, contribuições do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem como objetivo fundamentar a pesquisa por meio da apresentação de conceitos, autores e estudos relevantes sobre o tema proposto. Nesta seção, são abordadas as principais definições e discussões acerca das competências gerenciais no contexto organizacional atual, especialmente no que se refere como as competências gerenciais dos estudantes de Secretariado Executivo que já atuam em organizações privadas contribuem para a gestão das rotinas administrativas. Através da revisão de literatura, busca-se compreender o papel estratégico dessas competências, os desafios de sua aplicação prática, bem como suas contribuições para a eficiência das organizações e a valorização da carreira secretarial.

2.1. As competências gerenciais no contexto organizacional atual

O cenário organizacional contemporâneo é marcado por constante dinamismo e complexidade, exigindo dos profissionais uma adaptabilidade e um conjunto de habilidades que vão além das atribuições técnicas tradicionais. Nesse contexto, a discussão sobre competências gerenciais torna-se fundamental para compreender o desempenho e a eficácia dos indivíduos nas organizações. Especialmente para o Secretariado Executivo, a transição de um papel meramente técnico para um estratégico demanda a apropriação e o desenvolvimento de um espectro mais amplo de competências.

A compreensão do termo competência é essencial para analisar o papel dos estudantes de Secretariado Executivo que já atuam em organizações privadas. A competência, em sua essência, pode ser definida como a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos, conhecimentos, habilidades e atitudes para enfrentar situações complexas e realizar tarefas de forma eficaz. Essa concepção fundamenta-se na abordagem construtivista e contextual da competência, segundo a qual o desempenho profissional não se restringe à execução de tarefas prescritas, mas envolve a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para agir de forma pertinente em contextos variados e imprevisíveis (Le Boterf, 2003). Le Boterf (2020) destaca que o desenvolvimento da competência profissional está diretamente ligado ao desempenho organizacional, enfatizando que ser competente implica saber agir, querer agir e poder agir em situações reais de trabalho.

Boyatzis (2018) aprofunda essa discussão ao apresentar o modelo de competências baseado no desempenho eficaz, no qual as competências são compreendidas como conjuntos integrados de comportamentos observáveis que conduzem a resultados superiores. Esse modelo articula três dimensões centrais: competências individuais (motivações, valores e traços), demandas do cargo e contexto organizacional, evidenciando que o desempenho gerencial emerge da interação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho, e não apenas de atributos isolados. Historicamente, o conceito de competência evoluiu de uma visão puramente técnica para uma abordagem mais abrangente, que considera as dimensões comportamentais, sociais e contextuais da atuação profissional.

2.1.1. O papel das competências gerenciais

As competências gerenciais são o cerne da atuação eficaz em posições de liderança e gestão. Elas envolvem a capacidade de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos e processos, além de habilidades interpessoais e estratégicas. Mintzberg (2020) detalha as funções e atributos gerenciais do gestor para uma liderança eficaz, organizando-os em papéis interpessoais, informacionais e decisórios, que incluem, respectivamente, a liderança e a representação institucional, o processamento e a disseminação de informações, e a tomada de decisões relacionadas à alocação de recursos, resolução de conflitos e negociação.

Da mesma forma, Quinn *et al.* (2018) explicam como os gestores podem equilibrar competências aparentemente conflitantes para se tornarem líderes eficazes em diferentes contextos organizacionais. Segundo o modelo dos valores concorrentes, os gestores precisam desenvolver a capacidade de transitar entre papéis como produtor, facilitador, coordenador, inovador e mentor, equilibrando flexibilidade e controle, foco interno e externo, estabilidade e mudança, conforme as demandas situacionais.

No cenário atual, a capacidade de desenvolver e aplicar competências gerenciais impacta diretamente a aprendizagem organizacional e a tomada de decisões, especialmente em pequenas empresas, como observado por Conrado dos Santos, Lima e Macêdo (2024). Essa perspectiva é reforçada por Barros *et al.* (2013), ao evidenciarem que as competências gerenciais desenvolvidas por secretários executivos contribuem para a melhoria dos processos decisórios, da comunicação interna e da eficiência administrativa. Do mesmo modo, Moreira *et al.* (2016) demonstram que as competências contemporâneas do secretário executivo se aproximam das competências do middle manager, sobretudo no que se refere à gestão da informação, articulação entre áreas e apoio à liderança, ressaltando a necessidade de uma

gestão contínua do conhecimento e do desenvolvimento profissional no ambiente organizacional.

2.1.2. O secretariado executivo e as competências exigidas

O estudante da área tem vivenciado uma profunda transformação em suas atribuições e expectativas. De um papel predominantemente técnico, o secretário executivo ascendeu a uma posição estratégica, na qual competências gerenciais como liderança, tomada de decisão, planejamento, comunicação eficaz e visão sistêmica tornam-se cruciais para a atuação profissional.

A pesquisa de Almeida (2020) investiga as competências exigidas dos estudantes de secretariado em diferentes tipos de empresas nacionais, internacionalizadas e estrangeiras, fornecendo um panorama das demandas do mercado. Além disso, Barros, Braga e Silva (2000) já destacavam a importância de identificar as competências gerenciais requeridas na atuação estratégica do secretário executivo, especialmente no apoio à gestão e à coordenação de processos organizacionais.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo (Brasil, 2005) estabelecem competências essenciais para a formação desses profissionais, dentre as quais destacam-se a capacidade de planejamento, organização, comunicação eficaz, domínio de tecnologias da informação, gestão de processos administrativos, visão estratégica e atuação ética. Essas diretrizes reforçam a necessidade de uma formação que articule conhecimentos técnicos e competências gerenciais, preparando o profissional para contextos organizacionais complexos e dinâmicos.

Complementarmente, Moreira *et al.* (2016) relacionam as competências contemporâneas do secretário executivo com as do middle manager, apontando convergências no exercício da liderança informal, no gerenciamento da informação, na mediação de conflitos e no suporte à tomada de decisão, o que evidencia um perfil profissional ampliado, alinhado às exigências atuais das organizações.

2.2. A aplicação das competências gerenciais na gestão de rotinas administrativas

A gestão das rotinas administrativas, embora por vezes percebida como um conjunto de tarefas operacionais, constitui o alicerce para a fluidez e a eficiência das organizações. Conforme Barros, Braga e Silva (2000), a atuação do Secretariado Executivo ultrapassa o

caráter operacional e assume dimensão estratégica, especialmente quando orientada por competências gerenciais. Nesse cenário, a aplicação dessas competências configura-se como um diferencial estratégico, pois possibilita a organização racional dos processos, a integração das informações e o suporte qualificado à tomada de decisões, contribuindo diretamente para o alcance dos objetivos organizacionais, conforme evidenciado nos estudos de Almeida (2020) sobre a ampliação do papel gerencial do profissional de Secretariado Executivo.

As rotinas administrativas englobam um conjunto de atividades essenciais para o funcionamento cotidiano das organizações, como a organização de documentos, o gerenciamento de agendas, a coordenação dos fluxos de informação e o apoio aos gestores. De acordo com Barros et al. (2013), a eficácia na execução dessas rotinas está diretamente relacionada ao desenvolvimento de competências gerenciais, as quais impactam a produtividade, a comunicação interna e a capacidade de resposta das organizações às demandas do mercado. Assim, a literatura reforça a necessidade de uma atuação profissional orientada por competências, capaz de assegurar maior eficiência administrativa e fortalecer a posição estratégica do Secretariado Executivo no contexto organizacional contemporâneo.

Historicamente, o papel do profissional de Secretariado Executivo foi compreendido como predominantemente técnico e operacional. Contudo, a complexidade crescente do ambiente de negócios tem exigido uma ampliação desse escopo de atuação. No ordenamento profissional brasileiro, as atribuições do secretário executivo envolvem atividades como assessoramento direto a dirigentes, organização de informações estratégicas, planejamento e controle de rotinas administrativas, coordenação de agendas institucionais, mediação da comunicação organizacional e apoio aos processos decisórios, o que evidencia uma atuação que ultrapassa o caráter meramente operacional. Estudos como os de Barros, Braga e Silva (2000) e Barros *et al.* (2013) demonstram que, na prática organizacional, esses profissionais assumem funções relacionadas à gestão do tempo, à organização de processos, à articulação entre áreas e ao suporte à liderança, aplicando competências gerenciais no cotidiano das rotinas administrativas. As Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo (Brasil, 2005) reforçam esse entendimento ao orientar a formação para o desenvolvimento de competências associadas à gestão, à comunicação, ao planejamento e ao uso estratégico da informação.

A transição para um perfil gerencial implica a aplicação direta das competências de liderança, planejamento, comunicação eficaz e visão sistêmica na condução das rotinas administrativas. No que se refere ao planejamento e à organização, o secretário executivo com competências gerenciais é capaz de estruturar rotinas de forma estratégica, otimizando o uso

do tempo e dos recursos disponíveis. Essa atuação se concretiza por meio da definição de prioridades, da padronização de procedimentos, da organização de agendas complexas e da coordenação de atividades interdependentes, aspectos alinhados à concepção de desempenho eficaz proposta por Boyatzis (2018), segundo a qual o gerenciamento competente resulta da mobilização integrada de comportamentos orientados a resultados. Dessa forma, o planejamento das rotinas não se limita à execução de tarefas, mas passa a contribuir para a eficiência global dos processos administrativos.

No que concerne à tomada de decisão e à resolução de problemas, o profissional de Secretariado Executivo deixa de atuar apenas como executor de orientações para participar ativamente das escolhas relacionadas às rotinas administrativas. Essa participação envolve a análise de alternativas, a antecipação de demandas, a seleção de ferramentas de trabalho e a resolução de situações imprevistas, o que exige competências gerenciais consolidadas. Conrado dos Santos, Lima e Macêdo (2024) demonstram que o desenvolvimento de competências impacta a aprendizagem organizacional ao favorecer a circulação do conhecimento, a reflexão sobre a prática e a melhoria contínua dos processos decisórios. Assim, a atuação do secretário executivo contribui para decisões mais assertivas, redução de retrabalho e maior eficiência operacional.

A comunicação eficaz e intercultural constitui outro eixo central da aplicação das competências gerenciais nas rotinas administrativas. O profissional da área secretarial não apenas transmite informações, mas também as interpreta, organiza e distribui estrategicamente, atuando como elo entre diferentes níveis hierárquicos e setores organizacionais. Essa competência é fundamental para evitar ruídos comunicacionais, alinhar expectativas e garantir a fluidez dos processos, conforme destacam Batista de Paula e Sampaio (2018). Os autores apontam como desafios recorrentes a diversidade cultural, as barreiras linguísticas, os diferentes estilos de comunicação e as exigências de mediação em ambientes organizacionais complexos, especialmente em contextos multinacionais, nos quais a comunicação assume papel estratégico na gestão das rotinas.

No âmbito da gestão de pessoas e dos relacionamentos, o secretário executivo frequentemente exerce funções de coordenação informal, mediação de conflitos e articulação entre equipes, mesmo sem ocupar cargos formais de chefia. Essa atuação se expressa na distribuição de tarefas, no acompanhamento de prazos, na negociação de demandas e no apoio às relações interpessoais, aspectos que exigem competências gerenciais específicas. Lessa de Assis *et al.* (2022) evidenciam que essas competências são aplicadas por meio da escuta ativa, da empatia, da capacidade de negociação e do estímulo à cooperação entre os envolvidos,

otimizando o trabalho coletivo e fortalecendo as relações profissionais. Chiavenato (2020), ao discutir o novo papel da gestão de pessoas, oferece a base conceitual para essa análise ao destacar que o desenvolvimento organizacional está diretamente relacionado à valorização do capital humano, à participação, ao diálogo e à construção de ambientes colaborativos, princípios que orientam a atuação gerencial do secretário executivo.

Por fim, a visão sistêmica e a inovação configuram-se como competências essenciais para a gestão eficaz das rotinas administrativas. Compreender as rotinas como partes interdependentes de um sistema organizacional mais amplo permite ao profissional identificar gargalos, propor melhorias e contribuir para a eficiência global dos processos, conforme apontam Moreira *et al.* (2016) ao relacionarem as competências do secretário executivo às do middle manager. A incorporação de tecnologias, a adaptação a novos métodos de trabalho e a busca por soluções inovadoras, conforme analisado por Silva e Silva (2024), evidenciam como a visão sistêmica se traduz em ações práticas voltadas à modernização e à otimização das rotinas administrativas.

A aplicação integrada dessas competências transforma a gestão das rotinas administrativas de uma função meramente operacional para uma atuação estratégica que agrega valor à organização, assegurando não apenas o cumprimento das atividades, mas também o aprimoramento contínuo dos processos e o fortalecimento do desempenho organizacional.

2.3. Contribuições do desenvolvimento das competências gerenciais para o secretariado executivo e para as organizações

O desenvolvimento e a aplicação das competências gerenciais pelos profissionais de Secretariado Executivo não se restringem ao aprimoramento individual, mas produzem impactos relevantes tanto para o exercício profissional quanto para o desempenho organizacional. Conforme Fleury e Fleury (2001), a mobilização integrada de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto do trabalho contribui para a melhoria dos processos e para a qualidade das decisões, fortalecendo a atuação estratégica dos profissionais. Nesse sentido, a aplicação dessas competências nas rotinas administrativas favorece a valorização do Secretariado Executivo como agente de apoio à gestão, ao mesmo tempo em que evidencia desafios relacionados à necessidade de qualificação contínua e ao reconhecimento profissional, aspectos recorrentes na literatura da área.

As competências gerenciais desenvolvidas pelos profissionais que atuam como agentes de apoio à gestão geram efeitos concretos na dinâmica organizacional. De acordo com Le Boterf (2003), a competência se manifesta na ação e no enfrentamento de situações complexas, produzindo impactos diretos na eficiência dos processos organizacionais. Assim, conforme apontam os estudos sobre a atuação gerencial do Secretariado Executivo, essas competências influenciam a eficiência administrativa, a tomada de decisão, a comunicação organizacional e a valorização da carreira, reforçando o caráter estratégico da função no contexto das organizações contemporâneas.

No que diz respeito à eficiência e à produtividade, profissionais que mobilizam competências gerenciais são capazes de otimizar processos, organizar prioridades e antecipar problemas, o que resulta em maior racionalidade na execução das rotinas administrativas. Esse aprimoramento ocorre por meio do planejamento sistemático das atividades, da padronização de procedimentos, da gestão do tempo e do uso estratégico das informações, conforme destaca Le Boterf (2020), ao associar o desenvolvimento das competências à melhoria do desempenho organizacional. Segundo o autor, o aprimoramento dessas capacidades exige investimento contínuo em aprendizagem, reflexão sobre a prática e adaptação às exigências do contexto de trabalho, elementos que favorecem resultados mais consistentes para as organizações.

Quanto à tomada de decisão, o desenvolvimento das competências gerenciais possibilita ao profissional de Secretariado Executivo analisar informações, avaliar cenários e participar de forma mais qualificada das decisões relacionadas às rotinas administrativas. Conrado dos Santos, Lima e Macêdo (2024) demonstram que o desenvolvimento de competências favorece a aprendizagem organizacional ao estimular a circulação do conhecimento e a reflexão coletiva sobre a prática. Esse processo impacta diretamente a tomada de decisões ao reduzir a improvisação, ampliar a capacidade analítica e promover escolhas mais alinhadas aos objetivos organizacionais, contribuindo para maior assertividade no cotidiano administrativo.

O fortalecimento da comunicação organizacional constitui outra contribuição relevante das competências gerenciais. O profissional de Secretariado Executivo com perfil estratégico atua como mediador dos fluxos comunicacionais, garantindo que as informações circulem de forma clara, precisa e oportuna entre os diferentes níveis hierárquicos e setores da organização. Batista de Paula e Sampaio (2018) destacam que, especialmente em contextos organizacionais complexos e multiculturais, o secretário executivo supera barreiras comunicacionais ao adaptar a linguagem, interpretar contextos culturais distintos, organizar

informações estratégicas e mediar interações entre atores diversos, o que contribui para a coordenação das equipes e para a redução de ruídos que podem comprometer as operações.

No âmbito da valorização da carreira, a incorporação das competências gerenciais amplia o reconhecimento do Secretariado Executivo como profissional estratégico nas organizações. Ao assumir responsabilidades relacionadas ao planejamento, à articulação entre áreas, ao apoio à liderança e à gestão da informação, o secretário executivo deixa de ser percebido apenas como executor de tarefas administrativas. Moreira *et al.* (2016) evidenciam que essa ampliação do escopo de atuação aproxima as competências do secretário executivo das competências do middle manager, fortalecendo a identidade profissional e conferindo maior legitimidade à sua participação nos processos organizacionais. Esse reconhecimento tende a refletir-se tanto na valorização institucional quanto na ampliação das possibilidades de desenvolvimento profissional.

Dessa forma, as contribuições do desenvolvimento das competências gerenciais manifestam-se na melhoria do desempenho organizacional, na qualificação das práticas administrativas e no fortalecimento do papel estratégico do Secretariado Executivo. Ao integrar essas competências às rotinas de trabalho, o profissional amplia sua capacidade de agregar valor à organização e consolida sua atuação como agente relevante no processo de gestão, o que reforça a importância de investimentos contínuos na formação e no desenvolvimento profissional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção tem como finalidade descrever o caminho metodológico percorrido pela pesquisa, explicitando as escolhas realizadas em termos de abordagem, natureza, objetivos e procedimentos técnicos. São apresentados o tipo de pesquisa, o universo e os sujeitos, as técnicas de coleta de dados e os métodos de análise empregados, de modo a garantir o rigor e a validade dos resultados em relação ao problema proposto. Todas as escolhas metodológicas estão fundamentadas em referenciais teóricos da área

3.1. Classificação da pesquisa

Quanto à sua abordagem, esta pesquisa é classificada como qualitativa. Essa abordagem mostra-se adequada ao estudo, pois busca a compreensão aprofundada dos fenômenos, concentrando-se nas percepções e experiências dos estudantes de Secretariado Executivo em relação à aplicação das competências gerenciais nas rotinas administrativas. O método qualitativo é fundamental para captar a subjetividade e os significados atribuídos pelos participantes à relação entre teoria e prática profissional.

A escolha pelo método qualitativo justifica-se por sua capacidade de investigar o universo dos significados, valores e motivações presentes nas experiências dos sujeitos, permitindo uma análise mais rica e contextualizada dos dados. Segundo Minayo (2012), a pesquisa qualitativa possibilita compreender os sentidos atribuídos pelos participantes às suas práticas sociais, garantindo maior profundidade interpretativa e fidedignidade analítica aos resultados.

Em relação aos seus objetivos, o estudo é de natureza descritiva. A pesquisa descritiva tem por finalidade observar, registrar, analisar e descrever as características de determinada população ou fenômeno, sem interferência ou manipulação das variáveis investigadas, conforme estabelece (Gil, 2002). Nesse sentido, busca-se compreender como as competências gerenciais se manifestam e são aplicadas no contexto das rotinas administrativas vivenciadas pelos estudantes.

Quanto aos meios, a pesquisa caracteriza-se como pesquisa de campo, uma vez que os dados foram coletados diretamente junto aos sujeitos da pesquisa, em seu contexto real de atuação profissional, por meio da aplicação de questionário, conforme definição apresentada por (Gil, 2002).

Neste trabalho, o caráter descritivo manifesta-se no mapeamento das competências gerenciais consideradas essenciais e na descrição da forma como elas são mobilizadas pelos estudantes na gestão de suas rotinas de trabalho. Para (Gil, 2002), a pesquisa descritiva tem como meta primordial a descrição sistemática das características de uma população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis.

3.2. Recorte longitudinal

A pesquisa delimitou seu foco espacial na cidade de Fortaleza – CE. Essa delimitação mostrou-se pertinente por concentrar um número expressivo de estudantes do curso de Secretariado Executivo inseridos em organizações privadas, o que favoreceu o acesso aos participantes da pesquisa.

O universo institucional compreendeu organizações privadas nas quais os estudantes atuavam no exercício de atividades relacionadas à gestão de rotinas administrativas. O critério de inclusão adotado foi a atuação efetiva dos estudantes nesse tipo de atividade, independentemente do porte da organização.

Quanto ao recorte temporal, a pesquisa caracterizou-se como transversal, uma vez que a coleta de dados ocorreu em um único momento específico. Os dados foram coletados no mês de dezembro de 2025, conforme o cronograma previamente estabelecido.

3.3. Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram 17 estudantes do curso de Secretariado Executivo, a partir do 4º semestre, com atuação comprovada em organizações privadas localizadas em Fortaleza – CE. O critério de inclusão de estudantes a partir desse semestre justificou-se pelo fato de que, nesse estágio da formação, os discentes já haviam cursado disciplinas introdutórias e específicas da área de gestão, possibilitando uma percepção mais consistente sobre a relação entre competências gerenciais e rotinas administrativas.

A seleção dos participantes ocorreu de forma intencional, por conveniência, considerando a acessibilidade e a disponibilidade dos estudantes para contribuir com a investigação. O recrutamento foi realizado por meio de abordagem direta, utilizando diferentes canais de divulgação.

Inicialmente, o convite à participação foi encaminhado por intermédio da Coordenação do Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará (UFC),

que colaborou na divulgação do link do questionário aos estudantes que atendiam aos critérios estabelecidos. Adicionalmente, o link foi compartilhado em grupos de estudantes e redes sociais da área, como WhatsApp, utilizando-se a estratégia de amostragem em cadeia (*snowball sampling*), com o objetivo de alcançar estudantes já inseridos no mercado de trabalho.

Todos os participantes foram informados acerca dos objetivos da pesquisa e manifestaram concordância eletrônica por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), antes do início do preenchimento do questionário, garantindo-se o anonimato, o sigilo das informações e o uso dos dados exclusivamente para fins acadêmicos.

3.4. Técnicas e instrumentos

A técnica principal adotada para a coleta de dados foi a aplicação de questionário, utilizado como instrumento de investigação empírica. O questionário foi elaborado pela pesquisadora com base no referencial teórico que fundamenta o estudo, visando atender aos objetivos geral e específicos da pesquisa.

O instrumento de coleta consistiu em um questionário semiestruturado, elaborado pela pesquisadora e disponibilizado na plataforma *Google Forms*, sendo apresentado integralmente no Apêndice A deste trabalho. A construção do instrumento seguiu os pressupostos teóricos discutidos no referencial teórico e a lógica estabelecida no Quadro de Congruência, apresentado no Apêndice B.

O questionário foi composto por 12 questões, sendo 6 questões fechadas e 6 questões abertas, contemplando informações sobre o perfil dos respondentes, a percepção acerca das competências gerenciais, sua aplicação nas rotinas administrativas e os desafios enfrentados no contexto organizacional.

A aplicação do questionário ocorreu de forma *online*, com a distribuição do link por e-mail e redes sociais, assegurando o anonimato dos participantes e o sigilo das informações, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica.

3.5. Técnica de análise de dados

Os dados coletados por meio do questionário foram tratados de forma quantitativa e qualitativa, conforme a natureza das informações obtidas. As questões fechadas foram organizadas e apresentadas por meio de gráficos, com o objetivo de caracterizar o perfil dos

respondentes. Já as respostas às questões abertas foram analisadas qualitativamente, por meio da técnica de Análise de Conteúdo, conforme a proposta metodológica de Bardin (2016).

A Análise de Conteúdo foi adotada por possibilitar a interpretação sistemática e aprofundada das percepções dos participantes, permitindo a identificação de sentidos, regularidades e padrões presentes nas falas relacionadas às competências gerenciais e à gestão das rotinas administrativas. O processo analítico seguiu as três etapas clássicas propostas por Bardin (2016): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na etapa de pré-análise, as respostas abertas foram inicialmente transcritas e organizadas em um único documento, constituindo o corpus da pesquisa. Realizou-se, em seguida, uma leitura flutuante de todo o material, com o objetivo de obter uma visão geral do conteúdo e identificar ideias recorrentes relacionadas às competências gerenciais e à atuação dos estudantes nas rotinas administrativas. Nessa fase, foram definidos os objetivos analíticos e estabelecida a articulação entre o corpus empírico e os objetivos específicos do estudo.

A fase de exploração do material compreendeu o processo de codificação e categorização das respostas. As unidades de registro consideradas foram palavras, expressões e trechos de sentido completo que evidenciaram a aplicação das competências gerenciais no contexto organizacional.

A partir dessa codificação, as falas foram agrupadas em categorias temáticas, construídas de forma indutiva, ou seja, emergentes do próprio conteúdo empírico, respeitando os critérios de homogeneidade, exclusividade, pertinência e objetividade metodológica.

As categorias temáticas foram organizadas de modo a refletir diretamente os objetivos da pesquisa, abrangendo, entre outros aspectos: as competências gerenciais percebidas como essenciais pelos estudantes; as formas de aplicação dessas competências na gestão das rotinas administrativas; os impactos percebidos da atuação gerencial na eficiência dos processos organizacionais; e os desafios enfrentados pelos estudantes para aplicar plenamente suas competências no ambiente de trabalho.

Na etapa de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, as categorias temáticas foram sistematizadas e apresentadas por meio de quadros analíticos, acompanhadas da discussão interpretativa dos achados. As análises foram realizadas a partir da articulação entre os dados empíricos e o referencial teórico que fundamenta o estudo, com destaque para os aportes de Boyatzis, Le Boterf e Mintzberg. Para ilustrar e fortalecer a análise, foram utilizadas citações diretas das falas dos participantes, identificadas por códigos alfanuméricos, garantindo o anonimato dos respondentes.

Dessa forma, a técnica de Análise de Conteúdo permitiu compreender, de maneira estruturada e rigorosa, como as competências gerenciais são percebidas e aplicadas pelos estudantes de Secretariado Executivo na gestão das rotinas administrativas, assegurando coerência metodológica e profundidade interpretativa aos resultados da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

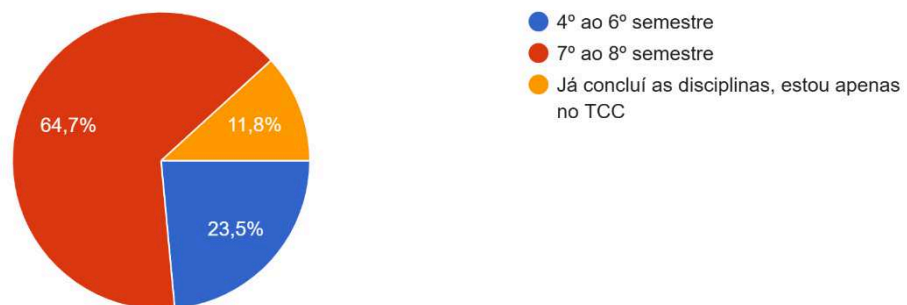
Nesta seção são apresentados, analisados e discutidos os dados coletados por meio do questionário aplicado aos participantes da pesquisa, articulando-se os resultados empíricos com o referencial teórico adotado, de modo a compreender as competências gerenciais no contexto do Secretariado Executivo e sua aplicação na gestão das rotinas administrativas.

Conforme indicado no Gráfico 1, observa-se que a maior parte dos participantes encontra-se nos semestres finais do curso de Secretariado Executivo. Esse posicionamento acadêmico sugere um estágio formativo mais avançado, o que favorece maior aproximação com as competências exigidas no contexto organizacional. O perfil identificado reforça a consistência das percepções apresentadas, uma vez que esses estudantes já experienciam a articulação entre formação acadêmica e prática profissional. Nesse sentido, Almeida (2020) destaca que discentes em etapas finais da graduação tendem a apresentar maior clareza quanto às demandas gerenciais presentes no ambiente de trabalho.

Gráfico 1 – Semestre cursado

1. Qual o seu semestre atual no curso de Secretariado Executivo?

17 respostas



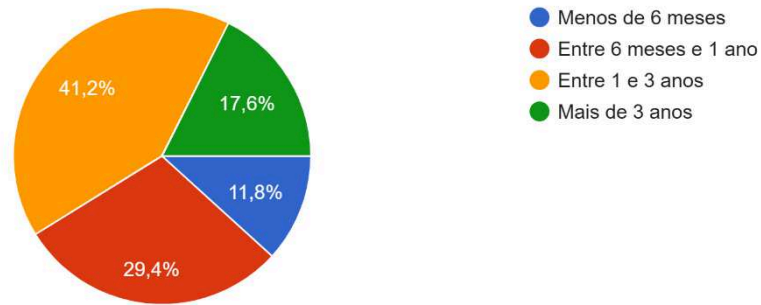
Fonte: Elaboração própria (2025)

De acordo com o Gráfico 2, o tempo de atuação dos participantes nas organizações revela predominância de experiências superiores a um ano. Essa vivência profissional contribui para uma compreensão mais concreta das rotinas administrativas e dos desafios inerentes à sua gestão. A experiência acumulada favorece análises mais consistentes acerca da aplicação das competências gerenciais no cotidiano organizacional. Barros *et al.* (2013) afirmam que a permanência prolongada no ambiente de trabalho amplia a autonomia do profissional e fortalece sua capacidade de mobilizar competências no apoio à gestão.

Gráfico 2 – Tempo de atuação profissional

2. Há quanto tempo você atua na organização atual?

17 respostas



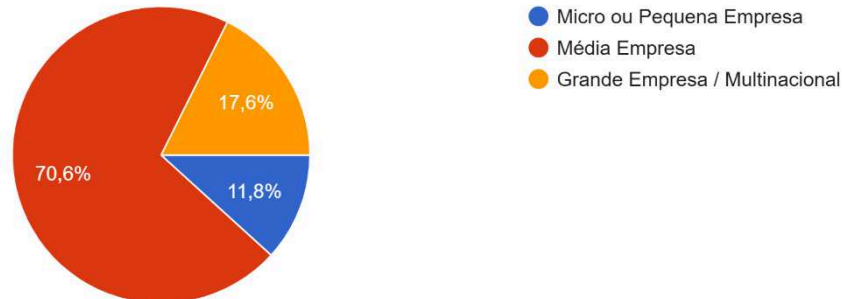
Fonte: Elaboração própria (2025)

No que se refere ao porte das organizações, o Gráfico 3 evidencia a concentração de estudantes em empresas de médio e grande porte. Esses contextos organizacionais apresentam maior grau de complexidade estrutural, exigindo rotinas administrativas mais sistematizadas e integradas. Tal cenário demanda domínio ampliado de competências gerenciais, especialmente no que concerne à organização de processos e à gestão da informação. Boyatzis (2018) ressalta que ambientes organizacionais complexos requerem comportamentos gerenciais alinhados ao desempenho eficaz e orientados a resultados.

Gráfico 3 – Porte da organização

3. Qual o porte da empresa em que você trabalha?

17 respostas



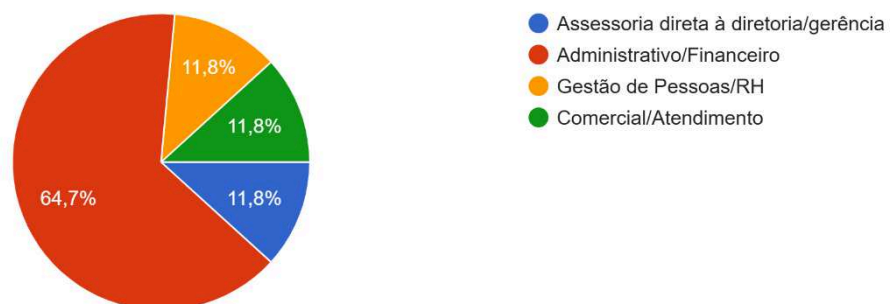
Fonte: Elaboração própria (2025)

Conforme demonstrado no Gráfico 4, a área de atuação dos participantes concentra-se, majoritariamente, nos setores administrativo-financeiro e na assessoria direta à gerência ou diretoria. Essa inserção funcional evidencia o caráter estratégico assumido pelo Secretariado Executivo, cuja atuação ultrapassa o suporte operacional. A proximidade com os níveis decisórios amplia a responsabilidade gerencial e exige competências relacionadas à análise de informações e à tomada de decisões. Mintzberg (2020) enfatiza que a atuação junto à alta gestão intensifica a necessidade de papéis informacionais e decisórios.

Gráfico 4 – Área de atuação

4. Qual a sua principal área de atuação dentro da empresa?

17 respostas



Fonte: Elaboração própria (2025)

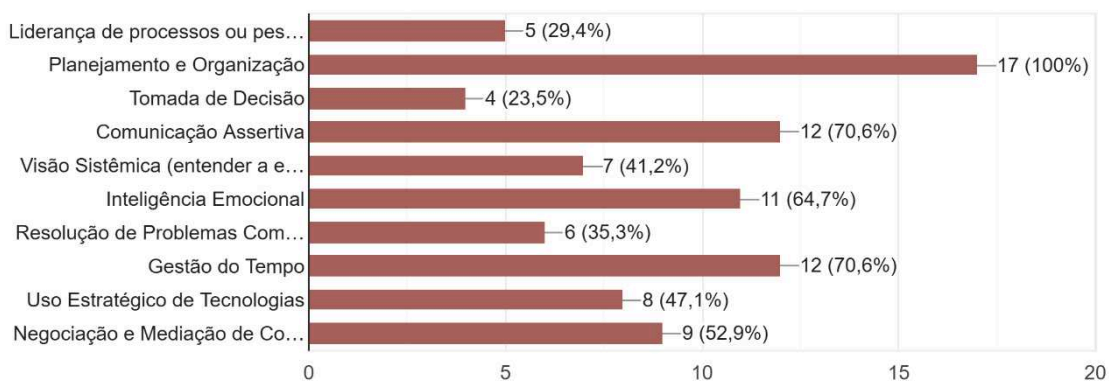
Após a análise das competências gerenciais sob a perspectiva geral apresentada nos gráficos anteriores, passa-se a examinar as competências mais requeridas na rotina profissional dos participantes, conforme ilustrado no Gráfico 5.

A leitura do Gráfico 5 demonstra que o planejamento e a organização se destacam como competências amplamente requeridas na rotina profissional, acompanhadas pela comunicação assertiva e pela gestão do tempo. Esse conjunto evidencia que a condução das atividades administrativas exige capacidade de estruturar processos, coordenar ações e controlar recursos. A relevância dessas competências indica que a eficiência administrativa está associada à adequada mobilização de saberes e práticas conforme as demandas organizacionais. Nesse sentido, Le Boterf (2020) assinala que a competência se concretiza na ação contextualizada do profissional.

Gráfico 5 – Competências gerenciais exigidas

5. Na sua rotina de trabalho atual, quais das seguintes competências gerenciais são mais EXIGIDAS de você? (Marque até 5 opções)

17 respostas



Fonte: Elaboração própria (2025)

Além das competências mais destacadas no Gráfico 5, como planejamento, organização, comunicação assertiva e gestão do tempo, também foram mencionadas habilidades relevantes, ainda que com menor frequência, tais como liderança, tomada de decisão, negociação, flexibilidade, proatividade e capacidade de adaptação. A diversidade de competências apontadas evidencia a complexidade das demandas enfrentadas pelos profissionais de Secretariado Executivo, que precisam articular competências técnicas, comportamentais e gerenciais para responder de forma eficiente às exigências organizacionais.

Conforme expresso no Gráfico 6, a percepção dos participantes sobre o preparo proporcionado pela formação acadêmica revela uma avaliação majoritariamente positiva

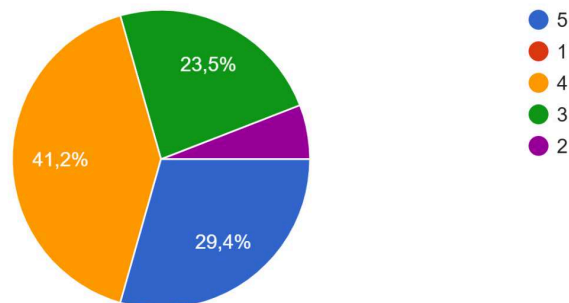
frente às exigências gerenciais do mercado. Tal resultado indica uma contribuição efetiva do curso para o desenvolvimento de competências aplicáveis à gestão das rotinas administrativas. Ainda assim, evidencia-se a necessidade de uma aproximação contínua entre formação acadêmica e prática profissional, de modo a acompanhar as demandas dinâmicas do contexto organizacional. Nesse sentido, Almeida (2020) ressalta que a articulação entre teoria e prática fortalece a consolidação das competências gerenciais.

Diante dessa percepção sobre o papel da formação acadêmica no desenvolvimento das competências, torna-se relevante analisar como essas competências são efetivamente mobilizadas no cotidiano profissional. Assim, o gráfico seguinte apresenta os dados referentes à aplicação prática das competências gerenciais na gestão das rotinas administrativas, permitindo aprofundar a compreensão sobre a relação entre formação, prática profissional e desempenho organizacional.

Gráfico 6 – Avaliação da formação acadêmica

6. Em uma escala de 1 a 5, o quanto você considera que sua formação acadêmica (o curso) preparou você para essas exigências gerenciais do mercado?

17 respostas



Fonte: Elaboração própria (2025)

De modo geral, os resultados apresentados indicam que a formação acadêmica em Secretariado Executivo é percebida de forma positiva pelos participantes, especialmente no que se refere ao preparo para as exigências gerenciais do mercado de trabalho. A concentração das respostas nos níveis mais elevados da escala evidencia que o curso contribui significativamente para o desenvolvimento de competências gerenciais. Entretanto, a análise quantitativa, por si só, não é suficiente para compreender como essas competências são efetivamente mobilizadas no cotidiano profissional. Dessa forma, a seguir, apresenta-se a

análise qualitativa das respostas abertas, permitindo aprofundar a compreensão sobre a aplicação prática dessas competências na gestão das rotinas administrativas.

4.1 Autonomia decisória na gestão das rotinas administrativas

A categoria temática “Autonomia decisória na gestão das rotinas administrativas” emergiu a partir da análise das respostas abertas dos participantes à Questão 7, evidenciando situações em que os estudantes relataram a necessidade de tomar decisões de forma independente para solucionar problemas administrativos. As falas indicam que a autonomia decisória está associada à organização das atividades, à iniciativa frente a imprevistos, à comunicação eficaz e à responsabilidade no desempenho das funções administrativas.

Os recortes a seguir ilustram essa categoria: “Procurei ter calma, organizei minhas tarefas por nível de dificuldade e priorizei as tarefas mais complexas.” “Analisei o que estava sob minha responsabilidade, tomei a iniciativa de organizar as informações pendentes, alinhei diretamente com os envolvidos e definir prazos claros para destravar o fluxo.” “Problemas em inscrições no sistema que eu administro, agi rapidamente na solução para não perder inscrições.” “Vi que não estava mesmo claro para o cliente que eram contatos diferentes, então alterei a mensagem automática para resolver isso.” “Um boleto estava prestes a protestar e o cliente quis pagar via pix, acatei a transferência e já corri para o banco para efetuar a baixa e não gerar custos cartoriais.” A análise das falas evidencia que os participantes mobilizam competências gerenciais relacionadas ao julgamento, à proatividade e à capacidade de agir de forma responsável diante de situações imprevistas, buscando soluções que minimizem impactos para a organização e para os usuários dos serviços. Tal comportamento confirma que a tomada de decisão autônoma é um elemento central na gestão das rotinas administrativas.

Nesse sentido, Le Boterf (2020) destaca que a competência profissional se concretiza na ação contextualizada, quando o indivíduo mobiliza conhecimentos, habilidades e atitudes para responder de forma eficaz às exigências do ambiente organizacional. Assim, a autonomia decisória evidenciada nesta categoria reafirma sua relevância para a atuação do profissional de Secretariado Executivo.

A partir da análise das respostas dos participantes, foi possível identificar fatores empíricos relacionados à autonomia decisória, os quais foram agrupados em categorias analíticas, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias e fatores relacionados à autonomia decisória

Grau de autonomia no nível operacional	Limitações estruturais à autonomia	Relação com a liderança imediata	Impactos no desempenho das rotinas
Liberdade para organizar as rotinas administrativas	Necessidade frequente de aprovação superior	Confiança demonstrada pelo gestor	Maior agilidade nas decisões
Atuação sem supervisão constante	Normas internas rígidas	Falta de feedback formal	Redução de retrabalho
Tomada de decisões no dia a dia	Decisões concentradas nos níveis superiores	Apoio informal da chefia	Aumento da produtividade

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Observa-se que a autonomia decisória manifesta-se principalmente no nível operacional, sendo limitada por normas internas e pela centralização das decisões estratégicas, ao mesmo tempo em que se relaciona positivamente com o desempenho das rotinas administrativas.

4.2 Planejamento e uso de ferramentas na organização das rotinas administrativas

A categoria temática “Planejamento e uso de ferramentas na organização das rotinas administrativas” emergiu da análise das respostas abertas dos participantes à Questão 8, evidenciando que o planejamento é amplamente utilizado como instrumento para priorização de demandas, organização de prazos e controle das atividades. As falas demonstram que os participantes recorrem tanto a métodos formais de gestão quanto a ferramentas digitais para estruturar e acompanhar as rotinas administrativas.

Os recortes a seguir ilustram essa categoria: “Utilizo o planejamento para priorizar demandas, organizar prazos e garantir previsibilidade nas rotinas do setor.” “Costumo dividir as atividades por nível de urgência e impacto, definindo responsáveis e acompanhando a execução.” “Utilizo o trello para organizar minhas atividades em ordens de prioridades e para não perder prazos urgentes.” “O planejamento é organizado por mim através de metas acompanhadas em reuniões periódicas, utilizamos também a metodologia scrum.” “Utilizo a matriz GUT para entender quais as prioridades devo resolver primeiro.”

Além dos métodos de planejamento, observa-se o uso recorrente de ferramentas digitais no apoio à organização das rotinas, conforme evidenciado nas falas: “Google Agenda e Google Planilhas são extremamente utilizadas para manter o controle de algumas tarefas importantes.” “Usamos o Google Agenda para alinhamento dos compromissos e o Google

Sheets para registrar todas as ações.” “Ultimamente tenho utilizado o Trello e o bloco de notas.” “Utilizo o Teams em relação a datas e horários, e utilizo o List para organizar as atividades mais importantes.”

A análise das respostas evidencia que o planejamento é compreendido como um processo contínuo e flexível, que permite aos profissionais antecipar demandas, organizar prazos e adaptar as rotinas frente a novas situações. O uso de ferramentas digitais contribui para a visualização das tarefas, o acompanhamento das atividades e a redução de falhas operacionais, fortalecendo a eficiência administrativa.

Nesse sentido, Mintzberg (2010) destaca que o planejamento, embora não elimine a imprevisibilidade do trabalho gerencial, constitui um importante mecanismo de coordenação e organização das atividades. Complementarmente, Le Boterf (2020) ressalta que a competência se manifesta na capacidade de mobilizar recursos incluindo métodos e ferramentas de forma contextualizada, conforme as exigências do ambiente organizacional. Assim, os resultados evidenciam que o planejamento, aliado ao uso de ferramentas adequadas, desempenha papel fundamental na gestão das rotinas administrativas no contexto do Secretariado Executivo.

Com base na categorização das respostas fornecidas pelos participantes, foram sistematizados fatores associados às práticas de planejamento e ao uso de ferramentas no âmbito das rotinas administrativas. Essa organização possibilitou a construção de categorias analíticas, apresentadas no Quadro 2, que sintetizam os principais elementos identificados na pesquisa.

Quadro 2 – Categorias e fatores relacionados ao planejamento e uso de ferramentas

Práticas de planejamento	Métodos e técnicas utilizados	Ferramentas digitais de apoio	Efeitos na organização das rotinas
Priorização de demandas	Metodologia Scrum	Trello	Melhor controle de prazos
Organização de prazos	Definição de responsáveis por atividade	Google Agenda	Redução de esquecimentos
Divisão das atividades por urgência e impacto	Estabelecimento de metas periódicas	Google Planilhas (Sheets)	Acompanhamento das tarefas
Planejamento por meio de reuniões periódicas	Aplicação da matriz GUT	Microsoft Teams	Diminuição de falhas operacionais
Antecipação de demandas	Planejamento contínuo e flexível	Microsoft List / Bloco de notas digital	Aumento da eficiência administrativa

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os resultados indicam que o planejamento é operacionalizado de forma estruturada e contínua, sendo fortemente apoiado por métodos gerenciais e ferramentas digitais, os quais favorecem o monitoramento das atividades, o cumprimento de prazos e a redução de falhas no processo administrativo.

4.3 Comunicação como competência mediadora na gestão de conflitos e negociações

A categoria temática “Comunicação como competência mediadora na gestão de conflitos e negociações internas” emergiu da análise das respostas abertas dos participantes à Questão 9, evidenciando que a comunicação é percebida como elemento central na mediação de conflitos, na negociação de interesses e na manutenção de um clima organizacional equilibrado. As falas indicam que a atuação mediadora envolve escuta ativa, imparcialidade, clareza na transmissão das informações e postura ética diante das situações vivenciadas.

Os recortes a seguir ilustram essa categoria: “Usei a comunicação de forma objetiva e imparcial, ouvindo todas as partes envolvidas, esclarecendo os pontos de conflito e alinhando expectativas.” “Mantendo a imparcialidade, tentando ser justa e ética.” “Utilizei a comunicação clara e respeitosa para compreender as demandas de cada parte, esclarecer informações e evitar ruídos.” “O diálogo equilibrado ajudou a resolver o problema sem prejudicar a operação.” “Uma comunicação efetiva, clara e calma sempre mantém um clima calmo e com decisões efetivas.”

As falas também demonstram que a comunicação é fundamental em contextos de negociação, especialmente quando envolve clientes, fornecedores ou equipes internas,

conforme exemplificado a seguir: “Utilizo a comunicação para realizar negociação de pagamentos para que a situação seja resolvida e não prolongada.” “Comuniquei claramente as urgências do processo ao financeiro e, ao mesmo tempo, pedi ao fornecedor um prazo adicional.” “A comunicação é essencial para que o solicitante entenda que a recusa não parte apenas de um local de negação, mas de inviabilidade naquele momento.”

A análise das respostas evidencia que a habilidade de comunicação contribui para a redução de conflitos, o alinhamento de expectativas e a construção de soluções consensuais, reforçando sua relevância como competência gerencial no contexto das rotinas administrativas. Mesmo entre os participantes que relataram não ter vivenciado situações formais de mediação, observa-se o reconhecimento da importância da comunicação como elemento preventivo de conflitos.

Nesse sentido, Mintzberg (2010) destaca que a comunicação constitui um dos pilares do trabalho gerencial, uma vez que o gestor atua constantemente como articulador e mediador de interesses. Complementarmente, Boyatzis (2008) ressalta que competências socioemocionais, como a comunicação eficaz, são determinantes para o desempenho profissional em contextos complexos e relacionais. Assim, os resultados evidenciam que a comunicação desempenha papel estratégico na mediação de conflitos e negociações internas no âmbito do Secretariado Executivo.

A partir da sistematização das respostas dos participantes, foram identificados fatores relacionados à atuação comunicacional no processo de mediação de conflitos e negociações internas. Esses elementos foram organizados em categorias analíticas, conforme apresentado no Quadro 3, com o objetivo de sintetizar os principais aspectos observados na pesquisa.

Quadro 3 – Categorias e fatores relacionados à comunicação na mediação de conflitos e negociações

Práticas de comunicação na mediação	Postura profissional adotada	Estratégias de negociação	Efeitos no clima e nos resultados organizacionais
Escuta ativa das partes envolvidas	Imparcialidade diante do conflito	Negociação de prazos e pagamentos	Redução de conflitos internos
Comunicação clara e objetiva	Postura ética	Alinhamento de expectativas entre setores	Manutenção de clima organizacional equilibrado
Esclarecimento de informações	Respeito nas interações	Intermediação entre financeiro e fornecedores	Tomada de decisões mais efetivas
Uso do diálogo equilibrado	Calma em situações de tensão	Justificativa transparente de recusas	Prevenção de novos conflitos
Transmissão organizada das demandas	Neutralidade na condução das situações	Busca de soluções consensuais	Continuidade das operações sem prejuízos

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os dados demonstram que a comunicação eficaz se fundamenta não apenas na clareza das informações transmitidas, mas também na postura ética e imparcial do profissional, bem como no uso de estratégias adequadas de negociação, contribuindo diretamente para a redução de conflitos, o alinhamento entre as partes e a preservação do clima organizacional.

4.4 Impacto das competências gerenciais na eficiência das rotinas administrativas

A categoria temática “Impacto das competências gerenciais na eficiência das rotinas administrativas” emergiu da análise das respostas abertas dos participantes à Questão 10, evidenciando que os participantes associam a aplicação de suas competências gerenciais a resultados positivos no desempenho organizacional. As falas indicam que essas competências contribuem para a redução do tempo de execução das atividades, a diminuição de erros, a melhoria da comunicação e o fortalecimento do clima organizacional.

Os recortes a seguir ilustram essa percepção: “Ajuda na redução do tempo e também evita o acúmulo de trabalho, ajudando a focar em tarefas mais complexas.” “A aplicação das minhas competências gerenciais contribui para a organização dos processos, definição clara de responsabilidades e melhor priorização das demandas.” “Isso reduz retrabalho, evita erros operacionais, otimiza o tempo de execução e melhora a comunicação entre as pessoas.” “Organizo prioridades e monitoro prazos. Isso reduz erros, retrabalhos e garante um fluxo mais rápido e confiável.” “Evita erros e melhora o clima, com certeza.” “Melhor gestão do

tempo e evita acúmulos de tarefas.”

As falas demonstram que a aplicação das competências gerenciais promove maior organização das rotinas administrativas, favorecendo a previsibilidade dos processos e a eficiência operacional. Além disso, observa-se que os participantes reconhecem o impacto dessas competências não apenas em aspectos técnicos, como tempo e controle de erros, mas também em dimensões relacionais, como a melhoria do clima de trabalho e da comunicação entre a equipe.

Nesse sentido, Boyatzis (2008) destaca que as competências gerenciais influenciam diretamente o desempenho organizacional, na medida em que possibilitam ao profissional alinhar comportamentos, habilidades e objetivos organizacionais. De forma complementar, Le Boterf (2020) ressalta que a competência se manifesta na mobilização eficaz de recursos em situações concretas de trabalho, gerando resultados consistentes. Assim, os achados evidenciam que a aplicação das competências gerenciais impacta de maneira significativa a eficiência das rotinas administrativas no contexto do Secretariado Executivo

Com base na análise das respostas dos participantes, foram sistematizados fatores associados aos efeitos da aplicação das competências gerenciais sobre a eficiência das rotinas administrativas. Esses elementos foram organizados em categorias analíticas e apresentados no Quadro 4, de modo a sintetizar os principais impactos identificados na pesquisa.

Quadro 4 – Categorias e fatores relacionados ao impacto das competências gerenciais na eficiência das rotinas administrativas

Competências gerenciais mobilizadas	Práticas organizacionais decorrentes	Indicadores de eficiência percebidos	Resultados no ambiente de trabalho
Planejamento das atividades	Organização prévia dos processos	Redução do tempo de execução	Maior produtividade
Gestão do tempo	Definição clara de responsabilidades	Diminuição de erros operacionais	Melhoria do clima organizacional
Priorização de demandas	Monitoramento de prazos	Redução de retrabalho	Comunicação interna mais eficiente
Capacidade de organização	Distribuição equilibrada das tarefas	Evita acúmulo de atividades	Maior confiabilidade nos fluxos de trabalho
Comunicação gerencial	Acompanhamento contínuo das rotinas	Otimização do uso do tempo	Ambiente de trabalho mais colaborativo

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os resultados evidenciam que a mobilização das competências gerenciais repercute diretamente na organização dos processos, na redução de falhas operacionais e na otimização do tempo de execução das atividades, além de contribuir para a melhoria do clima organizacional e da comunicação entre os membros da equipe.

4.5 Reconhecimento organizacional da atuação estratégica e gerencial

A categoria temática “Reconhecimento organizacional da atuação estratégica e gerencial” emergiu da análise das respostas abertas dos participantes à Questão 11, evidenciando percepções distintas entre os participantes quanto à valorização de sua atuação no contexto organizacional. As falas indicam que o reconhecimento ocorre, em muitos casos, de forma informal, por meio da confiança, da delegação de responsabilidades e da autonomia concedida, ainda que nem sempre esteja associado a mecanismos formais, como feedback estruturado ou reconhecimento financeiro.

Os recortes a seguir ilustram essa percepção: “Percebo reconhecimento principalmente pela confiança depositada na minha autonomia para tomar decisões.” “O reconhecimento aparece mais no dia a dia, por meio da delegação de responsabilidades e da autonomia.” “Sim, pois me é confiado resolver alguns problemas.” “Às vezes sim, pois recebo feedback positivo, mas nem sempre esse reconhecimento é formal.” “Sim, temos rodadas de feedbacks e essa expertise é citada.”

Em contrapartida, algumas falas revelam a ausência ou limitação do reconhecimento organizacional, especialmente em contextos mais burocráticos ou na falta de processos

estruturados de valorização: “Acho que não.” “Na esfera pública o que importa na maioria das vezes é seguir os protocolos.” “Às vezes, nem sempre se tem um processo de feedback, o que inviabiliza medir essa questão.”

Observa-se ainda que o reconhecimento é associado, por alguns participantes, à promoção, crescimento profissional e valorização da formação acadêmica, conforme evidenciado nos trechos: “Sim, pela promoção concedida esse ano.” “Sinto que a organização reconhece e valoriza minha atuação, especialmente por conta da formação acadêmica que estou cursando.” “Sim, mas poderia valorizar melhor de forma financeira.”

A análise das falas demonstra que o reconhecimento da atuação estratégica e gerencial é percebido de maneira heterogênea, variando conforme o contexto organizacional, o estilo de gestão e a existência de práticas formais de valorização profissional. Ainda assim, a confiança, a autonomia e a delegação de responsabilidades emergem como formas recorrentes de reconhecimento simbólico.

Nesse sentido, Mintzberg (2010) destaca que a atuação gerencial se expressa, muitas vezes, por meio da confiança organizacional depositada no profissional, refletida na ampliação de responsabilidades e na participação nos processos decisórios. Complementarmente, Le Boterf (2020) ressalta que o reconhecimento das competências contribui para a motivação e o engajamento profissional, influenciando positivamente o desempenho organizacional. Assim, os resultados indicam que, embora o reconhecimento nem sempre seja formalizado, a valorização da atuação estratégica e gerencial constitui elemento relevante na gestão das rotinas administrativas no contexto do Secretariado Executivo.

A partir da análise das respostas dos participantes, foram sistematizados fatores relacionados às diferentes formas de reconhecimento organizacional da atuação estratégica e gerencial. Esses elementos foram organizados em categorias analíticas e apresentados no Quadro 5, visando sintetizar os principais mecanismos, limitações e efeitos associados a esse processo.

Quadro 5 – Categorias e fatores relacionados ao reconhecimento organizacional da atuação estratégica e gerencial

Formas de reconhecimento percebidas	Mecanismos organizacionais utilizados	Limitações ao reconhecimento	Efeitos na trajetória profissional
Confiança na autonomia decisória	Delegação de responsabilidades	Ausência de feedback estruturado	Motivação profissional
Reconhecimento no cotidiano	Feedback informal	Burocracia organizacional	Engajamento no trabalho
Valorização simbólica da atuação	Rodadas periódicas de feedback	Predominância de protocolos rígidos	Percepção de valorização
Promoções internas	Reconhecimento por desempenho	Falta de reconhecimento financeiro	Crescimento profissional
Valorização da formação acadêmica	Ampliação de responsabilidades	Limitações institucionais	Retenção de talentos

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os dados evidenciam que o reconhecimento organizacional ocorre predominantemente por meio de mecanismos informais, como a confiança, a autonomia e a delegação de responsabilidades, enquanto práticas formais de valorização ainda se mostram limitadas em diversos contextos, influenciando diretamente a motivação, o engajamento e as perspectivas de crescimento profissional.

4.6 Barreiras organizacionais à aplicação das competências gerenciais

A categoria temática “Barreiras organizacionais à aplicação das competências gerenciais” emergiu da análise das respostas abertas dos participantes à Questão 12, evidenciando que os desafios enfrentados pelos participantes estão relacionados, principalmente, à limitação de autonomia, à centralização das decisões, ao excesso de demandas operacionais, à falta de alinhamento entre setores e a aspectos culturais e estruturais das organizações. As falas indicam que tais barreiras dificultam a atuação estratégica e restringem a mobilização plena das competências gerenciais.

Os recortes a seguir ilustram essa categoria: “A empresa é muito centralizadora e me limitam ao operacional.” “Falta de tempo, excesso de tarefas e pouca autonomia em algumas decisões.” “Os desafios estão relacionados à limitação de autonomia em algumas decisões estratégicas e à necessidade de maior alinhamento entre áreas.” “O principal desafio que enfrento é conciliar as demandas mais operacionais do dia a dia com a vontade de contribuir

de forma mais estratégica.”

Além das limitações de autonomia e do acúmulo de atividades, observa-se que fatores relacionados à estrutura organizacional e aos processos internos também configuram barreiras significativas, conforme evidenciado nas falas: “Sistema ainda é muito manual, lento e apresenta muita instabilidade.” “Ausência de reuniões e processo de feedback.” “Um dos principais desafios é a falta de alinhamento entre setores, o que gera retrabalho.”

Aspectos culturais e comportamentais também foram apontados como entraves à aplicação das competências gerenciais, especialmente em organizações com práticas tradicionais ou gestão centralizada: “Mentalidade de algumas pessoas.” “Barreiras referentes à política e ao clima organizacional da empresa, bem como comportamentos enraizados pela gestão familiar.” “As principais barreiras estão em a gestão entender que aquilo pode ser importante e ajudar no trabalho.”

A análise das falas evidencia que, embora os participantes demonstrem iniciativa e disposição para atuar de forma estratégica, o contexto organizacional nem sempre favorece a plena aplicação das competências gerenciais. A predominância de rotinas operacionais, a centralização das decisões e a ausência de processos estruturados de comunicação e feedback limitam a autonomia e reduzem as oportunidades de atuação estratégica.

Nesse sentido, Le Boterf (2020) ressalta que o exercício da competência depende não apenas das capacidades individuais, mas também das condições organizacionais que permitam sua mobilização. Complementarmente, Mintzberg (2010) aponta que estruturas excessivamente centralizadoras tendem a restringir a iniciativa e a participação dos profissionais nos processos decisórios. Assim, os resultados indicam que a superação dessas barreiras é fundamental para o fortalecimento da atuação gerencial e para a melhoria da eficiência das rotinas administrativas no contexto do Secretariado Executivo.

A partir da análise das respostas dos participantes, foram sistematizados fatores associados às principais barreiras organizacionais que dificultam a aplicação das competências gerenciais no contexto das rotinas administrativas. Esses elementos foram organizados em categorias analíticas e apresentados no Quadro 6, com o intuito de sintetizar os entraves estruturais, operacionais, processuais e culturais identificados na pesquisa.

Quadro 6 – Categorias e fatores relacionados às barreiras organizacionais à aplicação das competências gerenciais

Barreiras estruturais e decisórias	Sobrecarga operacional	Falhas nos processos organizacionais	Barreiras culturais e comportamentais
Centralização das decisões	Excesso de tarefas diárias	Sistemas manuais e instáveis	Mentalidade tradicional
Limitação de autonomia	Falta de tempo para atuação estratégica	Ausência de reuniões periódicas	Resistência a mudanças
Restrição à participação estratégica	Acúmulo de demandas operacionais	Falta de processos formais de feedback	Cultura organizacional rígida
Atuação restrita ao nível operacional	Prioridade às rotinas administrativas	Falta de alinhamento entre setores	Gestão familiar centralizadora
Baixa delegação de responsabilidades	Dificuldade de conciliar funções	Retrabalho entre áreas	Subvalorização da atuação gerencial

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os resultados indicam que as barreiras à atuação gerencial não se restringem a limitações individuais, mas decorrem, sobretudo, de fatores organizacionais relacionados à centralização das decisões, à sobrecarga de atividades operacionais, à fragilidade dos processos internos e à cultura institucional, comprometendo a mobilização plena das competências e a contribuição estratégica dos profissionais.

De modo geral, a análise dos dados evidenciou que as competências gerenciais estão efetivamente presentes na atuação dos estudantes de Secretariado Executivo que já se encontram inseridos em organizações privadas, manifestando-se de forma transversal na gestão das rotinas administrativas. As percepções dos participantes indicam que competências como organização, comunicação, gestão do tempo, tomada de decisão e uso de ferramentas tecnológicas são mobilizadas no cotidiano profissional e contribuem para a eficiência dos processos, para a fluidez da comunicação interna e para o apoio à gestão.

Ao mesmo tempo, os achados revelam a existência de desafios relacionados à autonomia, ao reconhecimento profissional e à necessidade de qualificação contínua, aspectos amplamente discutidos na literatura da área. Esses resultados reforçam os pressupostos teóricos que apontam o Secretariado Executivo como um profissional de atuação estratégica, cujo desempenho gerencial influencia diretamente a dinâmica organizacional, ao mesmo tempo em que evidenciam a importância do alinhamento entre formação acadêmica e demandas do mercado de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos específicos propostos neste estudo foram plenamente alcançados ao longo do desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, foi possível identificar as principais competências gerenciais exigidas no contexto organizacional a partir da percepção dos estudantes de Secretariado Executivo, destacando-se competências como planejamento, organização, comunicação assertiva, gestão do tempo, visão sistêmica e capacidade decisória.

Em seguida, descreveu-se a forma como essas competências são aplicadas na gestão das rotinas administrativas, evidenciando-se sua mobilização no cotidiano profissional por meio da organização de processos, da mediação de conflitos, do apoio à tomada de decisões e do uso de ferramentas de planejamento. Por fim, avaliou-se o impacto dessas competências sobre a eficiência das rotinas administrativas, constatando-se contribuições positivas para a redução de falhas operacionais, a otimização do tempo, a melhoria dos fluxos informacionais e o fortalecimento das interações profissionais.

No que se refere ao objetivo geral, este foi atingido ao possibilitar a análise da relevância das competências gerenciais na gestão das rotinas administrativas, a partir da percepção de estudantes de Secretariado Executivo inseridos em organizações privadas de Fortaleza. Os resultados evidenciam que tais competências exercem influência direta sobre a eficiência dos processos administrativos e reforçam a ampliação do papel estratégico desempenhado pelo profissional de Secretariado Executivo no contexto organizacional contemporâneo, superando a visão restrita de atuação meramente operacional.

Quanto à questão-problema que orientou a investigação, os achados permitiram respondê-la de forma satisfatória, ao demonstrar que a mobilização das competências gerenciais contribui significativamente para a melhoria da organização do trabalho, para a fluidez dos fluxos informacionais e para o suporte às decisões cotidianas nas organizações. Observou-se que, mesmo sem ocuparem cargos formais de liderança, os estudantes participam ativamente de atividades de natureza gerencial, confirmando a presença de um perfil profissional alinhado às demandas estratégicas das organizações.

Apesar da percepção predominantemente favorável acerca da formação acadêmica, os resultados indicam a necessidade de aprimoramento contínuo da articulação entre os conteúdos teóricos e as vivências práticas. Verificou-se que a consolidação das competências gerenciais não se limita à formação inicial, estando fortemente associada às experiências profissionais e às oportunidades de aprendizagem proporcionadas pelo ambiente

organizacional, o que reforça a importância da educação continuada para o desenvolvimento do perfil gerencial do Secretariado Executivo.

No que se refere às limitações do estudo, destaca-se que a pesquisa foi realizada com uma amostra específica de estudantes de Secretariado Executivo inseridos em organizações privadas de Fortaleza, o que impede a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais ou realidades profissionais. Assim, os achados refletem exclusivamente as percepções desse grupo investigado, devendo ser interpretados dentro desse recorte.

Como encaminhamento para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação do escopo da investigação para outros contextos organizacionais, como o setor público e o terceiro setor, bem como a inclusão de gestores e empregadores, a fim de possibilitar a comparação de percepções sobre a atuação gerencial do profissional de Secretariado Executivo.

Recomenda-se, ainda, a realização de estudos de caráter longitudinal, que permitam acompanhar o desenvolvimento das competências gerenciais ao longo da trajetória profissional, contribuindo para o aprofundamento da compreensão sobre a evolução do perfil gerencial na área.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walkíria Aparecida Gomes de. **Competências dos profissionais de secretariado de empresas nacionais, nacional internacionalizadas e estrangeiras no Brasil**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão Internacional) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://tede2.espm.br/handle/tede/40>. Acesso em: 25 mai. 2025.

BARROS, C. de M. P.; BRAGA, M. C.; SILVA, J. S. **As competências gerenciais na atuação do secretário executivo no nível estratégico**. *Revista Expectativa*, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 91–106, 2000. DOI: 10.48075/revex.v10i1.6096. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/6096>. Acesso em: 25 mai. 2025.

BARROS, C. de M.; SILVA, J. S. da; LIMA, G. A. de; BRITO, D. G. S. **As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos**. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v.4,n.2,p.25–47,2013. DOI: 10.7769/gesec.v4i2.131. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v4i2.131>. Acesso em: 25 mai. 2025.

BARROS, Yasmin Cunha. **Competências dos profissionais de secretariado executivo no mercado globalizado: uma análise a partir do LinkedIn**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Secretariado Executivo) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/35450>. Acesso em: 25 mai. 2025.

BATISTA DE PAULA, Ana Cristina; SAMPAIO, Glauber Heitor. **Comunicação intercultural e os desafios do profissional em secretariado executivo em organizações multinacionais**. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 1–20, 2018. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/686>. Acesso em: 25 mai. 2025.

BOYATZIS, Richard E. **O gerente competente: um modelo para desempenho eficaz**. New York: Wiley, 2018. E-book. Acesso em: 25 mai. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo**. Brasília, DF: MEC, 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/14602DCEACTHSEMDTD.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020. E-book. Acesso em: 25 mai. 2025.

CONRADO DOS SANTOS, Cláudio; LIMA, Elaine Cristine Moura de; MACÊDO, Nívea Marcela Marques Nascimento de. **Desenvolvimento de competências para eficiente gestão e decisão a partir da aprendizagem organizacional em pequenas empresas do município de Mamanguape/PB**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 27., 2024, São Paulo. *Anais [...] São Paulo: FEA/USP, 2024*. Disponível em: <https://login.semead.com.br/27semead/anais/arquivos/1145.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. **Construindo o conceito de competência**. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183–196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/7GQ9Z5pP5x4m7wM3X6hXjQF/>. Acesso em: 25 mai. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 25 mai. 2025.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 9. ed. Porto Alegre: Artmed, 2020. Acesso em: 25 mai. 2025.

LESSA DE ASSIS, D.; RODRIGUES, N.; MOREIRA, K. D.; SNOEIJER, E. **As competências gerenciais do secretariado executivo em relação à gestão de pessoas**. *SCRIBES – Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies*, Viçosa, v. 3, n. 1, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/SCRIBES/article/view/13512>. Acesso em: 25 mai. 2025.

MINAYO, M. C. de S. **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade**. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 17, n. 3, p. 621–626, 2012. DOI: 10.1590/S1413-81232012000300007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>. Acesso em: 25 mai. 2025.

MINTZBERG, Henry. **Gerenciando**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2020. Acesso em: 25 mai. 2025.

MOREIRA, Katia Denise; RODRIGUES, Luci Mari Aparecida; VALE, Juliana Cidrack Freire do; ROSA, Marize Helena da. **As competências contemporâneas do secretário executivo e a relação com as competências do middle manager**. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 45–66, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/303470142>. Acesso em: 25 mai. 2025..

QUINN, Robert E. et al. **Tornando-se um gestor mestre: uma abordagem de valores concorrentes**. 6. ed. New Jersey: Wiley, 2018. Acesso em: 25 mai. 2025.

SILVA, A. B.; BISPO, A. C. K. A.; PEREIRA, A. L. C. **Competências gerenciais na gestão pública**. In: SILVA, A. B. da (Org.). *Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras*. 2. ed. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. p. 629. Disponível em: <https://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/806>. Acesso em: 25 mai. 2025.

SILVA, Kallyne Waleska Torres da; SILVA, Rhaysa Manuele Lima da. **Desenvolvimento de competências inovadoras no secretariado executivo: uma análise das habilidades necessárias na era digital**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Secretariado Executivo) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/57071>. Acesso em: 25 mai. 2025.

TARDIF, Maurice. *Saberes docentes e formação profissional*. Petrópolis: Vozes, 2002. Acesso em: 25 mai. 2025.

VENÂNCIO, Marcos Vinícius Santos. **O profissional de secretariado e a situação de empregabilidade no Brasil durante e após a pandemia da Covid-19**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Secretariado Executivo) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2023. Acesso em: 25 mai. 2025.

APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO

Título: Pesquisa sobre Competências Gerenciais no Secretariado Executivo

Apresentação: *Olá! Sou Thaynara Kelly, estudante de Secretariado Executivo da UFC. Esta pesquisa faz parte do meu TCC e busca entender como estudantes que já atuam na área aplicam competências gerenciais em suas rotinas. Sua participação é anônima e fundamental. Tempo estimado: 15 minutos.*

BLOCO A: Perfil do Respondente (Para caracterizar seus sujeitos)

Essas perguntas ajudam a descrever quem são os "sujeitos da pesquisa" na sua metodologia.

1. **Qual o seu semestre atual no curso de Secretariado Executivo?**
 - () 4º ao 6º semestre
 - () 7º ao 8º semestre
 - () Já concluí as disciplinas, estou apenas no TCC
2. **Há quanto tempo você atua na organização atual?**
 - () Menos de 6 meses
 - () Entre 6 meses e 1 ano
 - () Entre 1 e 3 anos
 - () Mais de 3 anos
3. **Qual o porte da empresa em que você trabalha?**
 - () Micro ou Pequena Empresa
 - () Média Empresa
 - () Grande Empresa / Multinacional
4. **Qual a sua principal área de atuação dentro da empresa?**
 - () Assessoria direta à diretoria/gerência
 - () Administrativo/Financeiro
 - () Gestão de Pessoas/RH
 - () Comercial/Atendimento
 - () Outra: _____

BLOCO B: Mapeamento das Competências

Foco: Identificar o que o mercado exige na visão deles.

5. Na sua rotina de trabalho atual, quais das seguintes competências gerenciais são mais EXIGIDAS de você? (Marque até 5 opções)

- Liderança de processos ou pessoas
- Planejamento e Organização
- Tomada de Decisão
- Comunicação Assertiva
- Visão Sistêmica (entender a empresa como um todo)
- Inteligência Emocional
- Resolução de Problemas Complexos
- Gestão do Tempo
- Uso Estratégico de Tecnologias
- Negociação e Mediação de Conflitos

6. Em uma escala de 1 a 5, o quanto você considera que sua formação acadêmica (o curso) preparou você para essas exigências gerenciais do mercado?

- 1 (Pouco preparado) a 5 (Muito bem preparado)

BLOCO C: Aplicação Prática

Foco: Descrever o "como" eles usam as competências. Aqui entram as perguntas abertas para a Análise de Conteúdo.

7. **(Tomada de Decisão)** Descreva, brevemente, uma situação recente em que você precisou tomar uma decisão autônoma para resolver um problema administrativo. Como você agiu?
- *Resposta aberta (texto longo)*
8. **(Planejamento)** De que forma você utiliza o planejamento para organizar as rotinas do seu setor ou da sua chefia? Você utiliza alguma ferramenta ou método específico?
- *Resposta aberta (texto longo)*
9. **(Comunicação e Mediação)** Você já precisou atuar como mediador(a) de alguma situação, conflito ou negociação interna? Como sua habilidade de comunicação ajudou nesse processo?

- *Resposta aberta (texto longo)*

BLOCO D: Percepção de Impacto e Desafios

Foco: Avaliar a eficiência e os obstáculos.

- 10. Na sua percepção, como a aplicação das suas competências gerenciais impacta a eficiência das rotinas administrativas?** (Ex: reduz tempo, evita erros, melhora o clima, etc.)
 - *Resposta aberta (texto longo)*
- 11. Você sente que a organização reconhece e valoriza sua atuação estratégica/gerencial? Por quê?**
 - *Resposta aberta (texto longo)*
- 12. Quais são os principais DESAFIOS ou barreiras que você enfrenta para conseguir aplicar plenamente suas competências gerenciais na empresa?** (Ex: falta de autonomia, cultura da empresa, falta de recursos, etc.)

APÊNDICE B - QUADRO DE CONGRUÊNCIA

Tema:	A percepção dos estudantes de secretariado executivo sobre a influência das competências gerenciais na gestão de rotinas administrativas em organizações privadas de fortaleza.			
Questão de pesquisa:	Como as competências gerenciais dos profissionais de Secretariado Executivo contribuem para a gestão das rotinas administrativas em organizações privadas?			
Objetivo geral:	Analisar de que maneira as competências gerenciais dos estudantes de Secretariado Executivo que já atuam em organizações privadas de Fortaleza influenciam a gestão das suas rotinas administrativas.			
Objetivos Específicos	Abordagens do referencial (Tópicos do referencial e respectivos autores para cada objetivo)	Técnica/instru-mento de coleta de dados (Para cada objetivo)	Perguntas (Para cada objetivo)	Técnica de Análise dos dados (Para cada objetivo)
Mapear as principais competências gerenciais exigidas no contexto de atuação dos estudantes, considerando as demandas do mercado;	<p>1. Conceitos de Competência: CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), competência como entrega e "saber agir" (Le Boterf, 2020; Fleury e Fleury, 2001; Boyatzis, 2018).</p> <p>2. Competências no Secretariado: Demandas do mercado, DCNs 2005 e perfil estratégico (Almeida, 2020; Barros, Braga e Silva, 2000).</p>	(Perguntas Fechadas de Múltipla Escolha)	<p>Competências exigidas</p> <p>1. Dentre as competências listadas (liderança, comunicação, planejamento, visão sistêmica, etc.), quais são exigidas na sua função atual?</p> <p>2. Qual o grau de importância atribuído pela empresa às suas habilidades de gestão?</p> <p>3. Você considera que sua formação acadêmica desenvolveu as competências exigidas pelo mercado?</p>	Estatística Descritiva Simples (Frequência absoluta e relativa para identificar as competências mais citadas).
Descrever a forma como essas competências gerenciais são aplicadas na gestão das rotinas administrativas pelos estudantes nas organizações privadas.	<p>Funções Gerenciais: Planejamento, organização, direção, comunicação e controle (Mintzberg, 2020; Quinn et al., 2018).</p> <p>Gestão de Rotinas: Tomada de decisão, resolução de problemas e mediação de conflitos (Conrado dos Santos et al., 2024; Silva e Silva, 2024).</p>	Questionário semiestruturado (Perguntas Abertas)	<p>Aplicação prática</p> <p>1. Descreva uma situação recente em que você precisou utilizar a tomada de decisão para resolver um problema administrativo.</p> <p>2. De que forma você utiliza o planejamento estratégico para organizar sua agenda e fluxos de trabalho?</p> <p>3. Como a comunicação assertiva é aplicada na mediação de conflitos ou negociações na sua rotina?</p>	Análise de Conteúdo (Bardin, 2016). As categorias de análise serão definidas a posteriori, ou seja, serão criadas a partir da leitura flutuante e do agrupamento das respostas obtidas no campo.

<p>Avaliar a percepção dos estudantes acerca do impacto de suas competências gerenciais sobre a eficiência das rotinas administrativas.</p>	<p>1. Desempenho e Eficiência: Impacto na produtividade e qualidade (Boyatzis, 2018).</p> <p>2. Valorização Profissional: O Secretário como gestor/middle manager e desafios da carreira (Moreira et al., 2016; Venâncio, 2023).</p>	<p>Questionário semiestruturado (Perguntas Abertas)</p>	<p>Impacto e Percepção</p> <p>1. Na sua percepção, como suas competências gerenciais influenciam a agilidade e a qualidade das rotinas do setor?</p> <p>2. Você percebe que a aplicação dessas competências gera valorização da sua atuação profissional pela organização?</p> <p>3. Quais os principais desafios você enfrenta para aplicar plenamente suas competências gerenciais na rotina?</p>	<p>Análise de Conteúdo (Bardin, 2016). As categorias serão estabelecidas após a coleta de dados, identificando núcleos de sentido relacionados à percepção de eficiência e valorização profissional descritos pelos respondentes.</p>
---	--	---	--	---